Żanna Pleskacz ◆ Agata Marcysiak ◆ Anna Dziurny

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY BUDOWLANEJ

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach ◆ 2022

◆ AUTORKI MONOGRAFII

dr hab. Żanna Pleskacz, prof. uczelni / ORCID: 0000-0003-1647-5767

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

dr Agata Marcysiak / ORCID: 000-0003-2534-9877

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

dr Anna Dziurny / ORCID: 0000-0002-9190-8086

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
Wydział Społeczno-Ekonomiczny, Instytut Ekonomii i Finansów

◆ RECENZENT

dr hab. inż. Zbigniew Ciekanowski, prof. uczelni, Wyższa Szkoła Menedżerska

◆ KOMITET WYDAWNICZY

Katarzyna Antosik, Andrzej Barczak, Jolanta Brodowska-Szewczuk, Janina Florczykiewicz (przewodnicząca), Arkadiusz Indraszczyk, Beata Jakubik, Stanisław Jarmoszko, Bartosz Michalczuk, Katarzyna Mroczyńska, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj, Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiejkolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach , 2022

ISBN 978-83-67162-44-9

Wydawnictwo Naukowe UPH

www.wydawnictwo-naukowe.uph.edu.pl

08-110 Siedlce, ul. Żytnia 17/19, tel. 25 643 15 20
Ark. wyd. 6.7. Ark. druk. 9.4.

Projekt okładki, druk i oprawa: Volumina.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Spis treści

Wstęp 5

Rozdział 1. Problemy zarządzania zasobami pracy w gospodarce

1.1. Identyfikacja podstawowych problemów dotyczących zasobów pracy 11

1.2. Mechanizm funkcjonowania rynku pracy 14

1.3. Heterogeniczność i segmentacja rynku pracy 24

1.4. Współczesne tendencje zmian na rynku pracy 33

1.5. Zarządzanie zasobami pracy w organizacji 38

1.6. Motywowanie jako funkcja zarządzania 41

Rozdział 2. Uwarunkowania funkcjonowania branży budowlanej

2.1. Charakterystyka branży budowlanej 51

2.2. Zmiany w budownictwie mieszkaniowym 56

2.3. Efekty działalności budowlanej w budownictwie niemieszkalnym 61

2.4. Rynek pracy w budownictwie 68

2.5. Bariery rozwoju branży budowlanej 75

Rozdział 3. Analiza postaw i zachowań pracowników fizycznych w branży budowlanej na podstawie badań własnych

3.1. Charakterystyka grupy badawczej 80

3.2. Uwarunkowania, jakim podlegają pracownicy fizyczni w branży budowlanej 84

3.3. Dobór czynników motywacyjnych stosowanych wobec pracowników fizycznych w branży budowlanej 94

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Rozdział 4. Ocena kadry zarządzającej w branży budowlanej w ujęciu empirycznym

4.1. Charakterystyka grupy badawczej 98

4.2. Uwarunkowania, jakim podlega kadra zarządcza w branży budowlanej 104

4.3. Zakres czynników motywujących stosowanych w odniesieniu do kadry zarządczej 112

4.4. Wywiad ekspercki z kadrą zarządzającą w branży budowlanej 118

Zakończenie 124

Bibliografia 130

Załączniki 136

Abstract 149

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Wstęp

Współczesne branżowe rynki pracy wykazują dużą dynamikę zmian. Zmiany te dotyczą niepewności na pierwotnych rynkach produktów i usług, zmienności preferencji klientów, niestabilności w makroekonomicznym otoczeniu i polityce gospodarczej rządu oraz umiędzynarodowienia całej gospodarki. Obejmują one większość rynków pracy funkcjonujących w różnych branżach.

Jedną z dynamicznie rozwijających się branż w ostatnich latach jest branża budowlana. Jest to rynek mający skomplikowaną strukturę, ze zmienną koniunkturą nawet podczas wzrostu gospodarczego. Dynamiczny i zrównoważony rozwój branży budowlanej jest zależny od odpowiednio kształtującego się rynku pracy. Taka sytuacja wymaga rozwiązywania wielu problemów związanych z racjonalnym zarządzaniem zasobami pracy. Obserwacja i ocena zasobów na rynku pracy w branży budowlanej unaocznia potrzebę dostarczenia wiedzy o mechanizmach i procesach kierowania nimi, co przyświecało autorkom prezentowanej monografii jako główny problem badawczy.

Wybór obszaru badań dotyczący zasobów pracy w branży budowlanej był nieprzypadkowy, gdyż branża ta w dużym stopniu wpływa na wszelkie procesy w całej gospodarce, a jednocześnie ma największy mnożnikowy efekt na stopień rozwoju gospodarki. Tym samym branża ta przekazuje znaczące impulsy rozwojowe do innych sektorów gospodarki. Impulsy te stwarzają pozytywny efekt przy przyspieszonym rozwoju gospodarki, ale niestety także negatywny efekt – w przypadku zmniejszania tempa rozwoju.

Zasoby pracy, z którymi branża budowlana ma do czynienia, różnią się w zależności od tego, jaki segment tego rynku analizujemy. Rynek zaso-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

bów pracy dzieli się na wiele rynków – lepszych i gorszych lub pierwotnych i wtórnych. Rynek pierwotny odczuwa przede wszystkim braki wysoko wykwalifikowanych pracowników. Są one wynikiem trudnej i niekiedy skomplikowanej procedury związanej ze zdobywaniem odpowiednich kwalifikacji i długą ścieżką kariery. Natomiast segment wtórny, czyli rynek prostych zawodów, który obejmuje znaczącą część całego rynku pracy, odczuwa niedostateczną podaż pracy z powodu niskiego prestiżu oraz uciążliwych i trudnych warunków pracy w budownictwie.

W ostatnim okresie zauważalne są narastające napięcia ze strony podaży na wtórnych rynkach pracy. Problemy spowodowane w dużym stopniu najpierw pandemią, a w późniejszym okresie – kryzysem migracyjnym wywołanym m.in. wojną w Ukrainie, zmieniają sytuację po stronie podaży pracy i mogą przyczynić się do zmian zatrudnienia w tej branży. W ten sposób firmy budowlane mają szansę poprawić kondycję ekonomiczną i swoją pozycję rynkową.

Rynek zasobów pracy charakteryzuje się znaczną dynamiką i zmiennością nie tylko po stronie podażowej, ale i po stronie popytowej. Pracodawcy reprezentujący stronę popytową rynku dzielą zasoby pracy na różne grupy mniejszego i większego ryzyka. Dążą oni do realizacji zadań ekonomicznych i chcą minimalizować ryzyko, poszukują zatem pracowników spełniających konkretne oczekiwania zawodowe. Eliminuje to z rynku osoby postrzegane jako mniej konkurencyjne, obarczone większym ryzykiem, niespełniające wymogów kwalifikacyjnych i pozamerytorycznych. Tworzy to nierówności w dostępie do rynku pracy dla różnych grup społecznych. W gorszej sytuacji są młodzież, kobiety oraz obcokrajowcy.

Celem pracy jest ocena zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej. Dokonano tutaj również analizy czynników wpływających na rozwój tego rynku, jak również barier ograniczających tempo dokonujących się na nim przemian.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Informacje zaczerpnięte z literatury przedmiotu oraz wstępna analiza dostępnych danych statystyki masowej dały podstawę do sformułowania następujących hipotez badawczych:

1. Na rynku pracy w branży budowlanej występuje segmentacja oraz następują dynamiczne zmiany, dlatego też nie ma jednolitego systemu zarządzania tym rynkiem.
2. W przedsiębiorstwach branży budowlanej poziom wykształcenia pracowników jest bardzo zróżnicowany, natomiast ich wynagrodzenia są dostosowane do posiadanych kwalifikacji zawodowych.
3. Zasoby pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej są zróżnicowane; występują różnice między pracownikami fizycznymi a kadrą zarządzającą pod względem wynagrodzenia, czynników motywujących, podejścia do pracy, planowanego okresu pracy w branży budowlanej.

Dla ułatwienia procesu weryfikacji powyższych hipotez opracowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie formy zatrudnienia stosuje się w branży budowlanej najczęściej?
2. Jak kształtuje się sytuacja finansowa i materialna pracowników branży budowlanej?
3. Czy pracownicy na każdym szczeblu organizacji są zadowoleni z wynagrodzenia?
4. Jaki jest profil pracownika na różnych szczeblach zatrudnienia?
5. Jakie czynniki motywacyjne są najbardziej istotne dla pracowników w badanej branży?
6. Czy w czasie pandemii COVID-19 zaszły znaczące zmiany w zasobach pracy?

Podstawą empiryczną pracy były wyniki badania przeprowadzonego w przedsiębiorstwach branży budowlanej. W ramach badania zastosowano następujące narzędzia: ankietę internetową, ankietę papierową oraz wywiad ekspercki przeprowadzony drogą internetową. Badanie przeprowadzone zostało przez pracowników Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Badanie dotyczące oceny zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej składało się z dwóch podstawowych etapów. Pierwszy z nich był etapem przygotowawczym. Zakładał on opracowanie dwóch formularzy ankietowych: jednego dla pracowników fizycznych, drugiego natomiast dla kadry zarządzającej. Uzyskane w ten sposób wyniki posłużyły do odpowiedzi na postawione wcześniej pytania badawcze.

Na kolejnym etapie przystąpiono do realizacji badania właściwego. Ankiety wraz z kwestionariuszami wywiadu eksperckiego zostały rozesłane do przedsiębiorstw z branży budowlanej. Badanie zostało przeprowadzone w 2021 r.

Wyniki każdej z dwóch ankiet z etapu drugiego zostały podzielone na osiem skorelowanych ze sobą grup odpowiedzi. W przypadku ankiet skierowanych do pracowników fizycznych pierwsza grupa odpowiedzi dotyczyła wieku, poziomu wykształcenia, zajmowanego stanowiska oraz stażu pracy, druga natomiast – narodowości i miejsca zamieszkania. Kiedy omawiano trzecią grupę, zajęto się planami zmiany pracy, doświadczeniem w pracy za granicą, liczbą dotychczasowych pracodawców. Czwarta grupa dotyczyła form zatrudnienia, wynagrodzeń i zadowolenia z zarobków. Grupa piąta dotyczyła pracy współmałżonka lub partnera, własności nieruchomości oraz posiadania kredytu hipotecznego. Podczas analizowania grupy szóstej zajęto się liczbą godzin pracy w ciągu dnia oraz planami dotyczącymi odejścia z branży budowlanej. Siódma grupa dotyczyła warunków socjalnych w obecnym przedsiębiorstwie, możliwości awansu, świadczeń dodatkowych, jakie otrzymują pracownicy oraz jakich oczekiwaliby w przyszłości. Ósma grupa dotyczyła zmian w sektorze budowlanym zaistniałych w czasie pandemii.

Wyniki badań pochodzące z kwestionariusza ankietowego skierowanego do kadry zarządzającej w branży budowlanej również podzielono na osiem grup. Grupa pierwsza była tzw. metryczką dotyczącą płci, wieku, miejsca zamieszkania, stażu pracy, narodowości oraz stanowiska pracy. Druga grupa zawierała informacje o wykształceniu oraz rodzaju odbywanych szkoleń. Trzecia grupa dotyczyła formy zatrudnienia, wynagrodzenia oraz zadowolenia z zarobków. W czwartej grupie znalazły się pytania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

dotyczące pracy współmałżonka, posiadanych nieruchomości oraz kredytów hipotecznych. Piąta grupa dotyczyła planów zawodowych, szósta natomiast – liczby godzin pracy w ciągu dnia oraz planowanego wieku odejścia z branży budowlanej. Siódma grupa obejmowała zagadnienia związane z warunkami socjalnymi oraz czynnikami motywującymi. Ostatnia, ósma grupa, dotyczyła zmian zaistniałych w branży w czasie pandemii.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono główne problemy zarządzania zasobami pracy w gospodarce. Omówione zostały podstawowe definicje dotyczące zasobów pracy. Dokonano charakterystyki specyficznego mechanizmu tego rynku i wskazano na zasadnicze przekształcenia, jakie dokonały się na nim zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej na przestrzeni lat. Zaprezentowano również podstawowe charakterystyki rynku pracy w Polsce. Rozważania poparte zostały danymi empirycznymi. Dużo uwagi poświęcono także teorii heterogeniczności i segmentacji rynku pracy. W rozdziale tym przeanalizowane zostały również współczesne, długoterminowe i krótkoterminowe tendencje zmian na rynku pracy. Ukazano także teoretyczne aspekty zarządzania zasobami pracy w organizacji oraz opisano motywowanie jako podstawową funkcję zarządzania zasobami pracy.

W rozdziale drugim przedstawiono podstawowe uwarunkowania funkcjonowania branży budowlanej. Dokonano tutaj charakterystyki tej branży i zwrócono szczególną uwagę na jej specyfikę. Ukazano zmiany w budownictwie mieszkaniowym w ujęciu chronologicznym. Efekty działalności budowlanej w budownictwie niemieszkalnym przedstawiono w podziale na budynki przemysłowo-magazynowe, handlowo-usługowe, biurowe, hotelarskie oraz transportu i łączności. Analizy rynku pracy w budownictwie dokonano przy uwzględnieniu ogólnej koniunktury w gospodarce, dostępności zasobów pracy i stanu bezrobocia, cen materiałów budowlanych i marż w firmach budowlanych. Zwrócono także uwagę na oddziaływanie polityki migracyjnej oraz decyzje rządu dotyczące wysokości płacy minimalnej. W końcowej części rozdziału wskazano główne bariery rozwoju branży budowlanej, istniejące przy obecnych uwarunkowaniach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Rozdział trzeci dotyczył analizy postaw i zachowań pracowników fizycznych w branży budowlanej. Dokonano jej na podstawie badań własnych przeprowadzonych na grupie 450 pracowników fizycznych, pracujących w pięciu przedsiębiorstwach budowlanych zajmujących się głównie budownictwem komunikacyjnym, czyli budową obiektów infrastrukturalnych w transporcie drogowym i kolejowym wraz z dworcami, jak również skrzyżowaniami dróg, mostami, obiektami oraz zapleczem technicznym. Przedsiębiorstwa te należały do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Po dokonaniu charakterystyki grupy badawczej przedstawiono uwarunkowania, jakim podlegają pracownicy fizyczni w branży budowlanej, oraz ukazano dobór czynników motywacyjnych stosowanych wobec pracowników fizycznych w branży budowlanej.

W rozdziale czwartym dokonano oceny kadry zarządzającej w branży budowlanej w ujęciu empirycznym. Materiałem badawczym były dane pochodzące z kwestionariusza ankietowego. Badania przeprowadzono na grupie 150 osób z kadry kierowniczej i zarządczej przedsiębiorstw w głównej mierze związanych z budownictwem komunikacyjnym. Po dokonaniu charakterystyki grupy badawczej przedstawiono uwarunkowania, jakim podlegała kadra zarządcza w branży budowlanej, oraz ukazano zakres czynników motywujących stosowanych w odniesieniu do omawianej grupy respondentów. W końcowej części rozdziału zawarto zbiorcze opracowanie z wywiadu eksperckiego, jaki przeprowadzono z liczącą 20 osób kadrą zarządzającą w branży budowlanej.

Publikację zamyka zakończenie oraz bibliografia, wskazująca podstawowe pozycje literatury, na których opiera się teoretyczna i empiryczna część monografii.

Treści zawarte w publikacji mogą być przydatne osobom pragnącym pogłębić wiedzę na temat zarządzania zasobami na rynku pracy w branży budowlanej. W szczególności jest ona skierowana do przedsiębiorców pod kątem prowadzenia przez nich efektywnej i skutecznej polityki zatrudnienia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ROZDZIAŁ 1

Problemy zarządzania zasobami pracy w gospodarce

1.1. Identyfikacja podstawowych problemów dotyczących zasobów pracy

Rynek pracy to specyficzny rynek, na którym przedmiotem wymiany pomiędzy kupującym a sprzedającym jest praca. Jest zatem jednym z rynków tworzących czynniki produkcji, a także rynkiem wtórnym. Oznacza to, że jego rozwój we współczesnej gospodarce w dużej mierze zależy od rozwoju pierwotnych rynków dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych. Od stopnia rozwoju branżowych rynków tych dóbr zależy wielkość i struktura popytu na pracowników mających specyficzne kwalifikacje.

Oprócz zależności od rynków pierwotnych rynek pracy ma swoje wewnętrzne specyficzne cechy i zasady rozwoju. Wzrost popytu na pracę nie zawsze powoduje proporcjonalny wzrost podaży pracy. Kształtowanie odpowiedniej podaży pracy na większości rynków jest długotrwałym, w dużej mierzy planowanym procesem. Ma on swoją określoną dynamikę, która w dużej mierze zależy od stworzonych uwarunkowań instytucjonalnych i możliwości uczenia się kadr oraz odpowiedniego planowania i prognozowania zmian zachodzących na rynku pracy. Podaż pracy w dużym stopniu uzależniona jest od polityki migracyjnej. Wpływ na nią mają także inne czynniki.

Z uwagi na specyficzne cechy rynku pracy, jest on także różnorodnie definiowany. Najbardziej ogólna definicja określa rynek pracy jako miejsce zorganizowane instytucjonalnie, gdzie podaż pracy spotyka się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

z popytem na pracę, określając jednocześnie cenę i ilość wymienianych na nim usług siły roboczej[1]. Niedopasowanie podaży pracy i popytu na pracę powoduje wykształcenie się względnie zamkniętych dla przepływu siły roboczej segmentów rynku pracy, na co wpływ mogą mieć np. konkretne wymagania pracodawców, dyskwalifikujące określoną część potencjalnych pracowników. Do tej charakterystyki Z. Jasiński[2] dodaje, iż rynek pracy jest swoistym mechanizmem kształtującym stawki płac i powodującym alokację (przemieszczanie się) pracowników między różnymi pracami, w sensie zawodowym, działowym i geograficznym.

Rynek pracy jest analizowany na różnych płaszczyznach, zarówno w naukach ekonomicznych, jak i w naukach o zarządzaniu. Terminologia, którą posługują się autorzy z różnych dziedzin nie jest identyczna. Nauki o zarządzaniu najczęściej rozpatrują i analizują podstawową kategorię rynku pracy, czyli zasoby ludzkie. W naukach ekonomicznych równoznacznym, najczęściej używanym pojęciem jest pojęcie siły roboczej. Ekonomiści często nadają mu różne znaczenia. Według R. Milewskiego siła robocza jest to zasób ludzi w wieku produkcyjnym zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia na typowych warunkach istniejących w gospodarce[3]. Z tej definicji wynika, że zasób siły roboczej jest składową ogólnej liczby ludności w wieku produkcyjnym w danej gospodarce. Zbliżonym pojęciem jest pojęcie osób aktywnych zawodowo, do których zalicza się zarówno osoby pracujące, jak i bezrobotne. Pozostałą grupę osób w wieku produkcyjnym tworzą osoby określane jako bierne zawodowo. J. Sloman utożsamia pojęcie siły roboczej z pojęciem zasobów pracy i dołącza do tej grupy – podobnie jak i R. Milewski – ludność aktywną zawodowo[4]. Zalicza on do pracujących również pracujących na własny rachunek, odbywających

[1] L.D. Bosworth, P. Dawkins, T. Stromback, *Economics of the Labour Market*, Longman, Harlow 1996, p. 3.
[2] Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, kontrola*, Placet, Warszawa 1999, s. 218.
[3] R. Milewski, *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2003, s. 397.
[4] J. Sloman, *Podstawy ekonomii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 307.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

służbę wojskową i uczestników rządowych programów szkolenia zawodowego oraz bezrobotnych. Według M. Skousena siła robocza to grupa jednostek, która jest lub chce być zatrudniona, świadcząca swe usługi w zamian za wypłatę wynagrodzenia[5].

Znaczna część wartości dodanej we współczesnej gospodarce tworzona jest przy udziale wiedzy, umiejętności i wysiłku zasobów ludzkich (siły roboczej). Te cechy siły roboczej są przedmiotem badań nauk o zarządzaniu. Kiedy analizuje się specyfikę rynku pracy, można zaobserwować, że w literaturze przedmiotu pojęcie pracy często używane jest w znaczeniu usługi. Należy podkreślić fakt, że na rynku pracy nie występuje zjawisko kupna – sprzedaży siły roboczej, a tylko dostarczenie usługi w postaci pracy. Przedsiębiorstwa nie kupują człowieka, tak jak zdarzało się to w epoce niewolnictwa, lecz kupują jego gotowość do wykorzystywania zdolności do pracy w określonym czasie. Jednak w większości publikacji zdolność do pracy nazywana jest siłą roboczą[6].

Różnica między pojęciami siły roboczej i pracy polega na tym, że skupiają się one na rozpatrywaniu rożnych aspektów rynku pracy. Autorzy mówiący o pracy często próbują nadać jej ilościową ocenę, by określić wynagrodzenia, zmierzyć różne czynności jakościowe, uporządkować systemy wynagrodzeń, stworzyć tabele płac[7]. Pojęcie siły roboczej jest z kolei wykorzystywane do analizy rynku pracy na poziomie makroekonomicznym, najczęściej już z istniejącą na tym rynku sytuacją. W przedstawionej monografii chcemy rozszerzać pojęcie siły roboczej, analizując wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne zasoby pracy, określając potencjalne rezerwy rynku pracy oraz wskazując na możliwości ich wykorzystania w branży budowlanej.

[5] M. Skousen, *Logika ekonomii*, Fijor Publishing, Warszawa 2015, s. 111.
[6] J. Beksiak, *Ekonomia. Kurs podstawowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 148.
[7] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2022, s. 354–423.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

1.2. Mechanizm funkcjonowania rynku pracy

Na rynku pracy, jak i na każdym innym rynku, występują zarówno nabywcy, jak i sprzedawcy. Rynek pracy jest niczym żywy organizm, w którym zachodzi wiele zależnych od siebie procesów. Zmiany społeczne, ekonomiczne i polityczne mogą w znaczący sposób wpłynąć na wielkość popytu i podaży na rynku pracy[8]. Ogólnie stronę popytową rynku pracy reprezentują pracodawcy, którzy zgłaszają zapotrzebowanie na usługi zasobów pracy i proponują różne formy zatrudnienia. Stronę podażową rynku pracy reprezentują gospodarstwa domowe, oferujące usługi zasobów pracy. Tworzą one podaż pracy głównie tam, gdzie wcześniej pracodawcy zgłosili zapotrzebowanie (popyt) na dany rodzaj pracy. Występowanie popytu na zasoby pracy oraz ich podaży prowadzi do ustalenia ceny za pracę. Sprowadza się to do podpisania umowy przez obie strony zainteresowane podjęciem współpracy – po ustaleniu płacy, czyli wynagrodzenia dla pracowników. Ten aspekt rynku pracy jest przedmiotem szczegółowej analizy dużej liczby specjalistów od problematyki wynagrodzeń, w tym E. Kryńskiej i E. Kwiatkowskiego[9].

Rozwój rynku pracy ma jakościowy i ilościowy wymiar i zależy od liczby ludności w wieku produkcyjnym, zdolnej do wykonywania pracy społecznie użytecznej, jej poziomu zdrowia, wykształcenia i umiejętności dostosowania się do zmian zachodzących w gospodarce. Liczba ludności w wieku produkcyjnym jest uwarunkowana instytucjonalnie i zależy od przyjętych w każdym z państw granic wiekowych. Ustalenie takich granic nie oznacza braku możliwości wykonywania pracy przez ludzi, których wiek się w nich nie mieści. Zasoby pracy w wieku produkcyjnym dzielimy na czynne i bierne zawodowo. Istnieją między nimi płynne granice, uzależnione od zmian w przyrostach liczby ludzi gotowych do podjęcia pracy w każdym momencie, bezrobotnych, studiujących oraz żyjących na zasiłkach. Wszystkie te czynniki uwarunkowane są wysokością zasiłków dla

[8] Zob. więcej: https://poradnikpracownika.pl/-rynek-pracy-w-polsce, dostęp: 24.01.2021.
[9] E. Kryńska, E. Kwiatkowski, *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

bezrobotnych, modelem rodziny, wychowania i preferowaną liczbą dzieci w rodzinie, zmianami w kierunkach migracji, w tym liczbą przyjeżdżających do kraju w celu znalezienia pracy[10].

Rynek pracy w odróżnieniu od innych rynków czynników produkcji ma swoje specyficzne cechy:

- dostarcza usługi pracy, które nie mogą być oddzielone od pracowników;
- przy wynajmowaniu usług pracy równie ważne jak ich cena, są warunki, na których są one świadczone, czyli środowisko i otoczenie społeczne pracy, bezpieczeństwo pracy, elastyczność czasu pracy itd.;
- wynagrodzenie jako cena usług pracy jest uzależnione od kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników, poziomu ich wykształcenia oraz stażu pracy;
- zarówno pracownicy, jak i pracodawcy często tworzą związki, które podejmują zbiorowe akcje w celu osiągnięcia celów na rynku pracy[11].

Oprócz tych specyficznych cech rynek pracy jest jedynym rynkiem, który jest analizowany na poziomie makro- i mikrogospodarki. Na poziomie makro, czyli w szerokim wymiarze, rynek pracy łączy różnorodne formy procesu najmu pracowników przez pracodawców na określonych warunkach instytucjonalnych wraz z określeniem zasad i warunków pracy oraz wynagrodzeń. Jest to wymiar pozwalający ocenić potencjał tego rynku, znaleźć dodatkowe możliwości zwiększenia zatrudnienia i liczby aktywnych zawodowo[12]. W wąskim wymiarze, czyli na poziomie mikro, rynek pracy jest konfrontacją ofert pracy i ofert jej podjęcia na konkretnym rynku. W ujęciu tym nie bierze się więc pod uwagę popytu na pracę i podaży pracy w wymiarze krajowym i związanych z tym problemów bezrobocia, migracji, przyrostu ludności w wieku produkcyjnym i dysproporcji, lecz uwzględnia się tylko te ich części, które ujawniają się aktualnie na rynku pracy[13].

Na poziomie mikro popyt na zasoby pracy określany jest jako zasób

[10] P. Krugman, R. Wells, *Makroekonomia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2021, s. 353.
[11] Zob. B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002, s. 230–234.
[12] Zob. D. Begg et al., *Makroekonomia*, Wyd. PWE, Warszawa 2013, s. 228–251.
[13] Ibidem, s. 292–331.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ludności w wieku zdolności do pracy, dysponujący taką zdolnością, na zatrudnienie której – przy danym poziomie płac – istnieje zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych.

Te mikro- i makroekonomiczne aspekty rynku pracy powodują, że rozwiązywanie problemów rynku pracy nie może się ograniczać do zjawisk i procesów przebiegających na zewnątrz zakładów pracy, lecz musi być powiązane z optymalizacją gospodarowania potencjałem kadrowym wewnątrz tych zakładów. Aby tak się stało, należy uznać zakład pracy za względnie samodzielny segment rynku pracy[14].

Popyt na pracę może być też rozpatrywany jako popyt całkowity, inaczej globalny, agregatowy, uwzględniający zarówno wolne, jak i obsadzone już stanowiska pracy, lub jako popyt aktualny, obejmujący nieobsadzone stanowiska pracy, na które pracodawcy poszukują pracowników. W wymiarze ilościowym aktualny popyt na pracę wyraża się liczbą wolnych stanowisk pracy oraz wielkością wyrażającą długość czasu pracy, odpowiadającą zapotrzebowaniu pracodawców[15]. W wymiarze jakościowym popyt na pracę określają wymagane cechy osobowe (płeć, wiek, stan zdrowia, sprawność umysłowa itp.) oraz kwalifikacje poszukiwanych pracowników, włączając w to ich szczególne uzdolnienia i dyspozycyjność wobec pracodawcy. W wymiarze ilościowym aktualny popyt na pracę wyraża się liczbą wolnych stanowisk pracy oraz wielkością zasobów czasu pracy, odpowiadających zapotrzebowaniu pracodawców. Dodatkowy popyt na pracę tworzą m.in. nowe miejsca pracy, powstające wskutek oddania do użytku nowych obiektów inwestycyjnych, rozbudowy przedsiębiorstw, ich modernizacji i dokonanych w nich zmian techniczno-organizacyjnych. Wolne miejsca pracy powstają także w wyniku odejścia pracowników na emeryturę lub wskutek przyczyn o charakterze pozaekonomicznym (urlop wychowawczy). Zapotrzebowanie na pracowników wynika także z konieczności uzupełnienia ubytków w składzie załogi przedsiębiorstwa,

[14] K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002, s. 80.
[15] D. Begg et al., *Makroekonomia*, op. cit., s. 230.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

powstałych w rezultacie płynności kadr oraz wahań sezonowych, występujących w niektórych działach gospodarki[16].

W odwrotnym kierunku na popyt na pracę wpływa wydajność pracy. Jest ona rozumiana jako liczba produktów wytwarzanych przez pracownika w danej jednostce czasu. Jeżeli wydajność rośnie, to spada zapotrzebowanie na pracę, a producenci nie są zainteresowani zatrudnieniem dodatkowych pracowników. Wraz ze wzrostem wydajności pracy maleje zapotrzebowanie na samą pracę, czyli popyt na pracę[17].

Aktualna podaż pracy (siły roboczej) na poziomie makroekonomicznym jest to określony zasób ludności w wieku zdolności do pracy, która gotowa jest do jej podjęcia w zamian za oferowaną płacę – w określonym czasie na danym rynku pracy. Aktualna podaż pracy to tylko osoby w danym czasie niepracujące, lecz równocześnie poszukujące pracy i pragnące ją podjąć. Na podaż pracy w wymiarze ilościowym – składa się więc liczba osób poszukujących pracy oraz oferowany przez nie czas przeznaczany na wykonanie pracy. W wymiarze jakościowym aktualna podaż pracy to nie tylko same te osoby, ale i wszelkie cechy osobowe kandydatów do pracy, ich kwalifikacje oraz oferowana przez nich wydajność pracy. Podaż pracy to nie tylko liczba osób lub zasoby czasu pracy, ale także oferowana przez te osoby potencjalna wydajność pracy, która konfrontowana jest z wydajnością pracy wymaganą przez pracodawców[18].

Całkowita (globalna, agregatowa) podaż pracy obejmuje społeczne zasoby pracy, czyli ludność aktywną zawodowo, na którą składają się zarówno osoby pracujące, jak i poszukujące pracy. Na tak rozumianą podaż pracy składają się: pracownicy wykonujący pracę w różnych działach gospodarki narodowej, osoby zarejestrowane jako poszukujące pracy, osoby pozostające na tzw. bezrobociu ukrytym[19].

---

[16] Zob. N. Grzenkowicz et al., *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 161–162.
[17] Zob. M. Góra, U. Sztanderska, *Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006, s. 37–38.
[18] Zob. E. Mansfield, *Podstawy makroekonomii*, Placet, Warszawa 2002, s. 43–53.
[19] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Do czynników określających rozmiary podaży pracy w gospodarce narodowej można zaliczyć[20]:

- stopę przyrostu ludności;
- udział ludności w wieku produkcyjnym w ogólnej liczbie ludności kraju;
- zasoby ludności w wieku zdolności do pracy, znajdujące się poza procesem pracy i napływające okresowo na rynek pracy (np. studenci i uczniowie szkół i inni);
- stopę aktywności zawodowej kobiet, zależną zarówno od czynników społeczno-ekonomicznych (poziomu dochodów na członka rodziny), jak i od czynników o charakterze nieekonomicznym (tradycje w tej dziedzinie w poszczególnych grupach zawodowych, dominujący model funkcjonowania rodziny, zwyczaje kulturowe i przekonania religijne itp.);
- długość ustawowego czasu pracy w wymiarze tygodniowym, rocznym i sposób jego wykorzystania.

Przy skróconym czasie pracy i danym poziomie wydajności rośnie wielkość zatrudnienia, możliwości uzyskiwania określonych kwalifikacji niezbędnych dla zaspokojenia popytu na wykwalifikowaną siłę roboczą, bilans ruchów migracyjnych ludności w wieku produkcyjnym (nadwyżka imigracji nad emigracją zwiększa podaż pracy na rynku danego kraju), poziom płac realnych w poszczególnych zawodach, przedsiębiorstwach i gałęziach gospodarki narodowej.

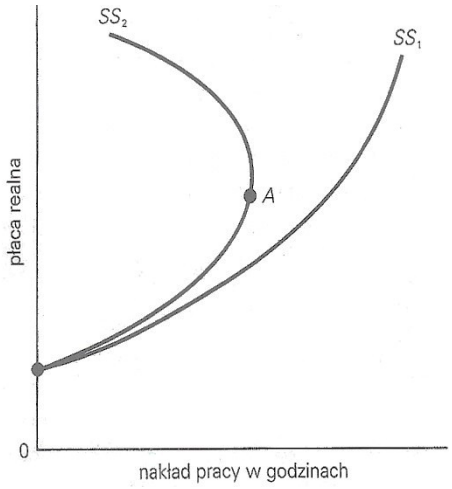
Podaż pracy zależy także od czynników pozapłacowych, do których można zaliczyć: pozapłacowe korzyści z pracy związane z satysfakcją z pracy, pozycję społeczną danej grupy pracowniczej, bezpieczeństwo pracy, dni wolne, świadczenia społeczne, przyjemne otoczenie miejsca pracy itp.[21]

Oferta pracy reaguje – zgodnie z prawem podaży – na zmiany realnej płacy. Zmiany dochodów niepochodzących z pracy, kosztów podjęcia pracy i norm kulturowych powodują szoki podażowe na rynkach pracy.

[20] Z. Stachowiak, B. Stachowiak, *Ekonomia gospodarki rynkowej. Ujęcie instytucjonalne*, t. 3, AON, Warszawa 2015, s. 55–57.
[21] Ibidem, s. 56–58.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Niekiedy jednak cenowa elastyczność podaży pracy może okazać się mała, a nawet ujemna. W analizach ekonomicznych podaży pracy przyjmuje się silniejsze działanie efektu substytucyjnego niż efektu dochodowego zmiany płac. Można więc oczekiwać wyższej aktywności zawodowej przy wyższych stawkach płac[22]. Zmiany stawek płacowych powodują przesunięcia ilości pracy wzdłuż krzywej podaży pracy, natomiast zmiany dotyczące jakiegokolwiek z pozostałych czynników – przesuwanie się całej krzywej podaży pracy (rysunek 1).



Rysunek 1. Podaż pracy
Źródło: D. Begg et al., *Mikroekonomia*, Wyd. PWE, Warszawa 2013, s. 308.

Funkcja podaży pracy w zależności od wysokości płac ma nachylenie dodatnie lub ujemne w wysokich przedziałach płac, kiedy to pracownicy, z uwagi na wysokie dochody ze świadczonej pracy, wyżej cenią sobie czas wolny niż dodatkowe dochody z kolejnych godzin pracy. Krzywa podaży pracy SS_2 na początku ma nachylenie dodatnie. Ilość oferowanej pracy jest tym większa, im wyższa jest płaca realna. Po osiągnięciu punktu ***A*** krzywa podaży pracy SS_2 „zawraca", co oznacza, że dalszy wzrost płacy realnej

[22] W. Kwiatkowska, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

powoduje zmniejszenie podaży pracy[23]. Zawracająca krzywa podaży pracy obrazuje reakcję pracownika na zmiany stawki płacy, a dokładniej – przedstawia zależność między stawką płacy a czasem przeznaczonym na pracę przy pozostałych czynnikach niezmienionych (*ceteris paribus*).

Krzywa podaży pracy jest miejscem geometrycznym wszystkich kombinacji stawki płacy i czasu pracy, które maksymalizują użyteczność pracownika[24]. Przedstawiona na rysunku 1 krzywa podaży pracy została wykreślona przy następujących założeniach:

1. Pracownik działa racjonalnie (maksymalizuje użyteczność).
2. Czas wolny jest dobrem normalnym (popyt na czas wolny rośnie wraz ze wzrostem dochodu).
3. Praca jest związana z „przykrością" (ma ujemną użyteczność).
4. Czas pracy jest elastyczny (pracownik swobodnie decyduje o wymiarze czasu pracy).

Przebieg krzywej podaży pracy wskazuje, że po osiągnięciu przez stawki płacy pewnego poziomu dalszy ich wzrost powoduje spadek podaży pracy. Reakcja pracownika na wzrost stawki płacy jest bowiem wypadkową dwóch przeciwnie oddziałujących efektów wzrostu stawki płacy – efektu substytucyjnego i efektu dochodowego – a przewaga jednego z nich decyduje o dodatnim bądź ujemnym nachyleniu krzywej podaży pracy.

Efekt substytucyjny wzrostu płac skłania pracownika do zwiększenia liczby godzin pracy i zastąpienia względnie drożejącego czasu wolnego taniejącym czasem pracy, a efekt dochodowy – do zwiększania konsumpcji wszystkich dóbr, w tym odpoczynku[25]. Przy relatywnie niskich poziomach stawki płacy wzrost płacy godzinowej powoduje wydłużenie czasu pracy (efekt substytucyjny dominuje nad efektem dochodowym), a więc nachylenie krzywej podaży pracy jest dodatnie. Natomiast przy względnie wysokich poziomach stawki płacy efekt dochodowy przeważa nad efektem substytucyjnym, co oznacza, że reakcją pracownika na wzrost płacy godzinowej jest skrócenie czasu pracy, a krzywa podaży pracy ma nachylenie

[23] D. Begg et al., *Mikroekonomia*, op. cit., s. 308.
[24] R. Richert, *Makroökonomik schnell erfasst*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2007, s. 16.
[25] E. Czarny, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2006, s. 302.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ujemne[26]. Poziom stawki płacy odpowiadający punktowi zmiany nachylenia krzywej podaży pracy to tzw. próg aspiracji.

Potwierdzenie kształtu tej krzywej można znaleźć w praktyce także w tych branżach, w których obserwujemy deficyt wykwalifikowanej siły roboczej. W związku z tym znalezienie specjalistów w branży budowlanej przez znaczące podwyższenie wynagrodzenia może mieć efekt odwrotny do zamierzonego i prowadzić do obniżenia zatrudnienia.

Na dopasowanie podaży pracy do popytu na nią wpływa doskonalenie systemu informacji i doradztwa zawodowego, doskonalenie mobilności przestrzennej, stworzenie warunków dla uczenia się przez całe życie oraz stworzenie pośrednictwa pracy jako usługi powszechnej. Dla branży produkcyjnej ważne są ulgi podatkowe dla przedsiębiorców, które sprzyjają tworzeniu przez nich nowych miejsc pracy. Łatwy dostęp do kredytów rozwojowych, optymalny, sprzyjający eksportowi kurs złotego, ograniczony import substytucyjny, elastyczne umowy o pracę i nieograniczone możliwości zawierania umów na czas określony także sprzyjają zwiększaniu popytu na pracę[27].

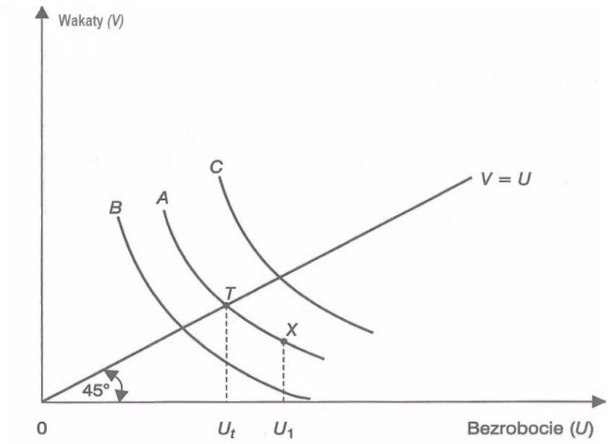
Dodatkowe obciążenia związane z realizacją niektórych przepisów, dotyczących przede wszystkim ochrony socjalnej pracowników (np. odpisy na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, finansowanie badań lekarskich pracowników), wpływają na zmniejszenie popytu na pracę. Do czynników prowadzących z czasem do likwidacji miejsc pracy zaliczamy: spadek popytu krajowego i zagranicznego na krajowe towary i usługi, spadek inwestycji i zawężenie działalności przedsiębiorstw, pogorszenie się ich sytuacji finansowej, modernizację i zmiany techniczno-organizacyjne zmierzające do zmniejszenia zatrudnienia i wzrostu zysku, prywatyzację zmierzającą do ograniczenia produkcji i zastąpienia wytwórczości krajowej importem substytucyjnym, wysokie podatki, niezależnie od przeznaczenia zysku (inwestycje czy konsumpcja), oraz wysokie obciążenia socjalne, wysokie stopy procentowe kredytów rozwojowych,

[26] Zob. J. Działo, R. Milewski, *Podstawy teorii podziału i rynki czynników produkcji*, [w:] R. Milewski, E. Kwiatkowski (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2005, s. 184–185.
[27] Zob. R. Milewski (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, PWN, Warszawa 1998, s. 254.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

blokujące możliwości rozszerzenia sprzedaży w warunkach rosnącego popytu, trudny dostęp do kredytów rozwojowych, nadmierną aprecjację złotego, sprzyjającą importowi substytucyjnemu i ograniczającą eksport, zbyt sztywne umowy o pracę i ograniczenie możliwości zawierania umów na czas określony[28].

Niedopasowania i nieporozumienia występujące na rynku pracy mogą być dostrzeżone dzięki krzywej Beveridge'a[29] (rysunek 2), która odnosi liczbę wolnych miejsc pracy do liczby bezrobotnych. Obrazuje ona odwrotną zależność między wakatami a wielkością bezrobocia. Zakłada się, że popyt na pracę obejmuje dwa elementy: zatrudnienie i wolne miejsca pracy (tzw. wakaty), podaż pracy zaś obejmuje zatrudnienie i bezrobocie.



Rysunek 2. Krzywa Beveridge'a
Źródło: W. Caban (red.), *Ekonomia*, PWE, Warszawa 2001, s. 349.

W sytuacji równowagi na rynku pracy liczba wolnych miejsc pracy odpowiada liczbie bezrobotnych. Podczas recesji wzrostowi stopy bezrobocia towarzyszy spadek stopy wolnych miejsc pracy i odwrotnie. Koncepcja krzywej Beveridge'a jest jednym z najważniejszych narzędzi analitycznych wykorzystywanych do mierzenia zmian jakościowych na rynku

[28] Zob. B. Czarny, R. Rapacki, op. cit., s. 460–464.
[29] Nazwa pochodzi od nazwiska brytyjskiego ekonomisty i działacza państwowego – Williama Henry'ego Beveridge'a – który opisał tę zależność w latach 40. XX wieku. Był także współtwórcą brytyjskiego systemu ubezpieczeń społecznych po II wojnie światowej.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

pracy. W. Beveridge zauważył istnienie ujemnej zależności pomiędzy liczbą wolnych miejsc pracy a stopą bezrobocia.

Na rysunku 2 krzywa A, nazywana krzywą Beveridge'a, ilustruje zależność między liczbą wakatów a liczbą bezrobotnych. Krzywa wskazuje, że przy innych warunkach stałych wzrost bezrobocia wiąże się ze spadkiem liczby wakatów i odwrotnie. Wzrost zagregowanego popytu powoduje przesunięcie wzdłuż krzywej w lewo, spadek zaś – przesunięcie wzdłuż krzywej w prawo. Położenie krzywej A zależy od efektywności funkcjonowania rynku pracy. Punkt T na rysunku wyobraża stan równowagi, przy którym liczba wakatów jest równa liczbie bezrobotnych. Punkty leżące na krzywej A na lewo od punktu T symbolizują przewagę liczby wakatów nad liczbą bezrobotnych, natomiast punkty leżące na prawo od punktu T – przewagę podaży pracy nad popytem na pracę. Punkt X na krzywej A oznacza powstanie bezrobocia, które składa się z bezrobocia frykcyjnego, strukturalnego i bezrobocia związanego z niedostatecznym popytem. Ten ostatni rodzaj bezrobocia to bezrobocie koniunkturalne bądź cykliczne, które zależy od przebiegu koniunktury gospodarczej. W okresie ekspansji gospodarczej rozmiary tego rodzaju bezrobocia zmniejszają się, a w czasie recesji – rosną[30].

C.A. Pissarides[31] wyróżnia trzy rodzaje wstrząsów, prowadzących do zmian zależności pomiędzy stopą wolnych miejsc pracy a bezrobociem, mających odzwierciedlenie w poruszaniu się po krzywej lub przemieszczaniu samej krzywej. Wstrząs popytowy, a więc zmniejszenie popytu na pracę w wyniku zmniejszenia popytu na dobra i usługi, prowadzi do wzrostu stopy bezrobocia i spadku stopy wolnych miejsc pracy. Oznacza to występowanie bezrobocia cyklicznego. Wstrząs strukturalny polega na zwiększaniu się niedopasowania podaży pracy do popytu na nią. Rosnąca liczba wolnych miejsc pracy nie przekłada się na zmniejszenie bezrobocia. Powoduje to oddalenie krzywej od początku układu współrzędnych. Trzeci z szoków, który można zidentyfikować za pomocą krzywej Beveridge'a, to

[30] W. Caban (red.), *Ekonomia*, PWE, Warszawa 2001, s. 348.
[31] C.A. Pissarides – laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w 1984 r.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wstrząs popytowo-strukturalny. Nasila się wtedy zarówno bezrobocie równowagi, jak i nierównowagi[32].

Teoria stworzona przez to podejście keynesistowskie wskazuje, że popyt na pracę wynika z popytu na dobra i usługi. Poprawa w sferze realnej gospodarki i wzrost produkcji prowadzi do wzrostu zatrudnienia oraz spadku bezrobocia. Wzrost zapotrzebowania na rynku pracy skutkuje zwiększeniem liczby wolnych miejsc pracy[33].

1.3. Heterogeniczność i segmentacja rynku pracy

Rynek pracy jest najbardziej zróżnicowanym rynkiem w gospodarce. Składa się on z różnorodnych segmentów, między którymi istnieją bariery uniemożliwiające przypływy pracowników. Wewnątrz segmentów rynek pracy też jest podzielony, co oznacza, że każdy segment wyodrębniony na podstawie różnorodnych kryteriów składa się z wielu tzw. częściowych rynków pracy, tworzących jego strukturę. Jak stwierdza H. Domański, „segmentacja rynku pracy polega na istnieniu odrębnych rynków, różniących się zasadami wynagradzania jednostek oraz ich alokacji w strukturze społecznej. Jedne z tych zasad są bardziej, a inne mniej korzystne, co oddziałuje na odmienne usytuowanie osób zatrudnionych na określonych rynkach w systemie nierówności”[34].

Tradycyjnie występuje podział rynku pracy na poziomie mezo, tj. jego podział na rynki poszczególnych zawodów i na rynki gałęziowo-branżowe czy rynki lokalne, regionalne. Ten podział zależy od konkretnych wymagań co do wykształcenia pracowników, miejsca ich zamieszkania, struktury wiekowej oraz płci. Bardzo ważną rolę w gałęziowo-branżowej segmentacji odgrywają kwalifikacje, które związane są z wykształceniem w określonym kierunku i doświadczeniem. Im więcej czasu zajmuje uczenie się zawodu, tym większą barierę wejścia na rynek w tym segmencie to

[32] Zob. C.A. Pissarides, *Equilibrium Unemployment Theory*, MIT Press, Cambridge 2000.
[33] R. Milewski (red.), op. cit., s. 254.
[34] H. Domański, *Segmentacja rynku pracy a struktura społeczna,* Ossolineum, Warszawa 1987, s. 39.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

stwarza. Wewnątrz rynków gałęziowo-branżowych istnieją zarówno segmenty specyficzne dla konkretnej branży, jak też uniwersalne, które są charakterystyczne dla wszystkich rynków. „Można zatem przyjąć, że poszczególne segmenty ogólnonarodowego rynku pracy powstają w oparciu o zróżnicowane kryteria, a więc w znacznej mierze nakładają się na siebie i tworzą wielowymiarową strukturę społeczną, ekonomiczną i przestrzenną. Jakkolwiek poszczególne jej elementy kooperują bądź rywalizują ze sobą, można je uznać za układy względnie odosobnione (samodzielne)”[35].

Podziału rynku pracy na segmenty po raz pierwszy dokonał C. Kerr[36]. Przedstawiona przez niego teoria trójsegmentowego rynku pracy stała się podstawą dla rozwoju innych koncepcji segmentacji rynku pracy. Zgodnie z jego teorią segment pierwszy to wolny rynek pracy, na którym nie występują bariery mobilności pracowników ani ograniczenia płacowe, a stosunki między pracobiorcami i pracodawcami reguluje wyłącznie mechanizm płacowy. Na tym rynku płace pracowników określone są przez mechanizmy rynkowe, tzn. poprzez wzajemne oddziaływanie popytu na pracę i podaży siły roboczej. Segment drugi to zinstytucjonalizowany rynek pracy. Funkcjonowanie takiego rynku polega na wykształceniu wielu wewnętrznych rynków pracy, na których obowiązują odmienne zasady ruchliwości pracowniczej, zróżnicowane przepisy prawne, różne systemy wynagradzania. Wymienione czynniki powodują, iż pracownicy znajdujący się w obrębie tych rynków pracy są niejako oddzieleni od pracowników pozostających na wolnym (zewnętrznym) rynku pracy[37].

Na zinstytucjonalizowanym rynku pracy C. Kerr wyróżnił dwie formy rynków pracy, a mianowicie: zawodowy rynek pracy (obejmujący pracowników należących do określonego związku zawodowego oraz odpowiadające im stanowiska pracy), oraz wewnątrzzakładowy rynek pracy (obej-

[35] K. Makowski (red.), op. cit., s. 81.

[36] C. Kerr (1911–2003) był amerykańskim profesorem ekonomii i administratorem akademickim, pierwszym rektorem Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley.

[37] Zob. G. Maniak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych teorii rynku pracy*, [w:] W. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Wyd. PTE, Szczecin 2003.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

mujący pracowników i stanowiska pracy w obrębie danego przedsiębiorstwa lub innej instytucji). Podział rynku pracy według koncepcji C. Kerra przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podział rynku pracy według koncepcji C. Kerra

Rynek wolny	Rynek zinstytucjonalizowany	
zewnętrzny rynek pracy	zawodowy rynek pracy	wewnątrzzakładowy rynek pracy

Źródło: G. Maniak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych teorii rynku pracy*, [w:] W. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, wyd. PTE, Szczecin 2003.

Z kolei na rynku wolnym istnieje doskonała konkurencja. Indywidualne podmioty gospodarcze działają zgodnie z zasadą racjonalności i dążąc do maksymalizacji swych celów, kierują się maksymalizacją zysku. Jest to konkurencyjny rynek pracy posiadający następujące cechy: na rynku działa duża liczba małych, niezależnych pracodawców oraz duża liczba pracowników. Ponadto istnieje swoboda wejścia na rynek nowych pracodawców i pracobiorców. Każda praca w obrębie danego rynku pracy wymaga podobnych umiejętności, a wszyscy pracownicy charakteryzują się taką samą produktywnością. Nie występują korzyści bezpieniężne, czyli konkurencja pozacenowa. Oferujący pracę charakteryzują się pełną mobilnością. Jedynym kosztem ponoszonym przez pracodawcę w związku z zatrudnieniem jest wynagrodzenie pracownika[38].

Podmioty działające w tym segmencie rynku pracy dysponują doskonałą informacją. Wszyscy pracownicy i wszystkie firmy znają sytuacje na rynku i są świadome każdej zmiany zachodzącej na nim. Spełnienie wszystkich tych warunków prowadzi do ukształtowania jednolitej płacy dla wszystkich podmiotów rynku pracy. Różnice płacowe pomiędzy firmami spowodowałyby przepływ pracowników od firm płacących mniej do firm płacących więcej. Indywidualny pracodawca i pracownik nie mają „siły" do oddziaływania na wysokość płacy rynkowej; występują w roli

[38] Zob. C. Kerr, *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of labor Markets and Other Essays*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles–London 1977, pp. 26–52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

płacobiorców na rynku pracy. W takich warunkach jedyną decyzją, jaką musi podjąć przedsiębiorstwo, jest decyzja dotycząca optymalnego poziomu zatrudnienia przy danej płacy. Ten rynek ma ograniczony rozmiar, dlatego że nie mogą być do końca spełnione jego podstawowe wymagania.

Teoria konkurencyjnego rynku pracy była pierwszym kompleksowym podejściem do opisu zachowań podmiotów rynku pracy. Rynek ten tworzyć więc będą ci, którzy:

- pracy nie posiadają i jej poszukują;
- pracę posiadają u innych pracodawców i rozważają możliwość jej zmiany;
- objęci są systemem kształcenia, a chcą znaleźć zatrudnienie[39].

Na rynku tym panuje konkurencja, a decyzje pracodawców i pracobiorców zależą od czynników ekonomicznych. Równowaga zewnętrznego rynku pracy kształtuje się dzięki zmienności płac. Dotyczy on najprostszych zawodów, niepotrzebujących dużych wymagań odnośnie do kwalifikacji, doświadczenia i innych parametrów. W praktyce istnieje zawsze ograniczony dostęp podmiotów rynku pracy do zasobów informacji, stanowiących podstawę decyzji o zatrudnieniu, heterogeniczność stanowisk pracy i pracowników, ograniczona elastyczność płac, poprzez działalność instytucji rynku pracy (związki zawodowe, ustawodawstwo o płacy minimalnej itp.), ograniczona mobilność zawodowa i przestrzenna pracobiorców[40].

Koncepcję podziału rynku pracy na dwa podstawowe segmenty wyznaczające wpływ instytucji państwowych, tworzących swoisty system regulacyjny na rynku pracy, rozwinęli w latach sześćdziesiątych J.T. Dunlop, P.B. Doeringer i M.J. Piore[41]. Stworzyli oni koncepcję dualnego rynku pracy, na którym wyróżnili dwa segmenty: rynek wewnętrzny i zewnętrzny. Podstawową ideą dualnej teorii rynku pracy P.B. Doeringera i M.J. Piore'a było podzielenie go na dwa odrębne segmenty: pierwotny

[39] Zob. B. Kaufman (ed.), *How Labor Markets Work: Reflections on Theory and Practice by John Dunlop, Clark Kerr, Richard Lester and Lloyd Reynolds*, Heath, Lexington, Mass. 1988.
[40] Zob. C. Kerr, op. cit., pp. 26–52.
[41] M. Zieliński, *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, s. 54–60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

(inaczej nazywany zamkniętym) oraz wtórny (inaczej otwarty). Pierwotny (zamknięty) segment rynku pracy powstaje w wyniku istnienia zapotrzebowania na specyficzne kwalifikacje, wymagane przez daną firmę, systemu szkoleń organizowanych w trakcie wykonywanej pracy oraz zasad i zwyczajów opartych na wcześniejszych praktykach. W pewnym sensie pracownicy zatrudnieni na rynku zamkniętym są izolowani od rynków, na których kwestie płac i zatrudnienia regulują konkurencyjność i mechanizm rynkowy. Ten, kto szuka pracy, kieruje się nie tym, co firma ma mu do zaoferowania, ale głównie wykształceniem, zainteresowaniami i pasją. Filozof nie będzie raczej szukał pracy w rafinerii czy w branży budowlanej. W Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy Zachodniej, zaczyna postępować podobna segmentacja rynku pracy. Segment pierwotny to dobrze opłacane, stwarzające możliwość awansu miejsce pracy, które jest najczęściej obsadzone przez krajowych pracowników. Z kolei segment wtórny, który cechują niskie płace, złe warunki pracy, niepewność zatrudnienia, brak perspektyw kariery zawodowej, brak reguł i procedur, staje się w znacznym stopniu zdominowany przez imigrantów. Dotyczy to w dużej mierze branży budowlanej.

Wewnętrzny rynek pracy skupia przede wszystkim jednostki zatrudnione. Są to np. różne rodzaje przedsiębiorstw, które przestrzegają określonych zasad funkcjonowania na rynku. Jednostki gospodarcze muszą zatem spełniać wszystkie kryteria oraz wymogi. R. Pater rynek wewnętrzny tłumaczy na przykładzie jednej firmy, która zatrudnia szereg pracowników[42]. Osoby już w niej pracujące należą do rynku wewnętrznego, zaś osoby ubiegające się o zatrudnienie – tworzą rynek zewnętrzny.

W sektorze pierwotnym oferowana jest praca o relatywnie wysokich zarobkach, dobrych warunkach pracy, dająca duże szanse awansu zawodowego i płacowego, zapewniająca prestiż społeczny i gwarantująca stabilność zatrudnienia. Istotną rolę na tym rynku odgrywają związki zawodowe, które negocjują z pracodawcami warunki pracy i stawki płac.

[42] R. Pater, *Wskaźniki wyprzedzające dla rynku pracy*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH" 2011, nr 87, s. 117–141.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Przykładem osób tworzących rynek zewnętrzny jest np. młodzież po ukończeniu studiów lub szkoły średniej, ubiegająca się o zatrudnienie. Rynki zewnętrzne różnią się zasadami ruchliwości pracowniczej, systemami wynagradzania oraz przepisami. Ich uczestnicy nie konkurują między sobą, konkurencja natomiast odbywa się w ramach danego obszaru. Możliwość wejścia na rynek wewnętrzny, szczególnie w obrębie miejsc o dużym znaczeniu dla podmiotu, jest ograniczona. Podstawowymi cechami wewnętrznego rynku pracy są:

1) ograniczenia dostępu polegające na ścisłym określeniu pozycji wejścia na rynek (każde odchylenie od praktyki obsadzania miejsc pracy w przedsiębiorstwie w drodze współzawodnictwa, odbywające się między osobami będącymi wewnątrz i na zewnątrz firmy, jest dowodem istnienia wewnętrznych procesów realokacji i prowadzi do wykształcenia się wewnętrznego rynku pracy);
2) istnienie długookresowych stosunków pracy, stabilnych, regulowanych systemowo, a nie dla potrzeb poszczególnych przypadków (sztywnym regułom podporządkowane są praktycznie wszystkie aspekty stosunków pracy)[43].

Drugim obszarem wyróżnionym w koncepcji wewnętrznych i zewnętrznych rynków pracy jest zewnętrzny rynek pracy. Rynek zewnętrzny dla danej organizacji to rynek obejmujący wszystkie te miejsca, w których podmiot poszukuje potencjalnych pracobiorców.

Kryteriów podziału rynku jest dużo więcej. Istnieje też wiele koncepcji dotyczących segmentacji. Według definicji E. Patra segmentacja rynku pracy jest to występowanie różnych niezwiązanych ze sobą rynków, które różnią się zasadami wynagradzania w poszczególnych jednostkach organizacyjnych.

Innym wyjaśnieniem pojęcia segmentacji rynku pracy jest podział pracowników ze względu na rodzaj oraz warunki podpisywanych umów. Jest to jeden z czynników prekaryzacji, czyli braku stabilności w życiu, a zatem wzrostu niepewności finansowej związanej z podejmowaniem pracy nie

[43] R. Pater, *Analiza przebiegu i wskazań wskaźnika rynku pracy*, [w:] M. Drozdowicz-Bieć (red.), *Wskaźniki wyprzedzające*, Wyd. SGH, Warszawa 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

tylko na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, ale także np. na podstawie umowy o dzieło, umowy zlecenia oraz w ramach różnego rodzaju staży oferowanych przez urzędy pracy[44].

Jeden z podziałów rynku na segmenty przedstawia teoria agencji, która zwraca uwagę na rozbieżność interesów uczestników rynku i jego podział na następujące segmenty: rynek agenta i rynek pryncypała. Agent poprzez prowadzoną działalność (podejmowane decyzje) wpływa na zaspokojenie potrzeb swoich, ale także potrzeb innej osoby (pryncypała). Pryncypał ustala zasady, według których agent otrzymuje rekompensatę za swoją działalność, uzależnioną od jej wyników[45].

Problem agencji pojawia się wówczas, gdy intencje i cele pryncypała oraz agenta są sprzeczne, a kontrolowanie agenta przez pryncypała jest niemożliwe, trudne i kosztowne. Celem właściciela spółki (pryncypała) jest maksymalizacja posiadanego majątku, co nie zawsze jest zgodne z dążeniami menedżera (agenta). Kierownictwo spółki akcyjnej jest upoważnione przez akcjonariuszy do podejmowania decyzji, co doprowadza do konfliktu interesów. Kontrakty agencyjne występują również w przypadku – m.in. – powierzania pieniędzy funduszowi inwestycyjnemu (pryncypał) i zleceń maklerskich (agent). W przypadku istnienia asymetrii informacji, agent może wykorzystać prywatne dane w celu maksymalizacji użyteczności oczekiwanej[46].

Dążąc do zabezpieczenia swoich interesów, przedsiębiorcy (pryncypał) i pracownicy (agent) podpisują odpowiednie umowy o pracę. Polega to na złudzeniu, że w dokumencie da się zapisać wszystko i uregulować każdy potencjalny spór pomiędzy pryncypałem (zamawiającym) i agentem (podejmującym zlecenie).

Problem z kontraktami jest ciągle aktualny na poziomie stosunków pracy, ładu korporacyjnego czy funkcjonowania instytucji publicznych.

---

[44] Raport *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, wrzesień 2021, https://www.parp.gov.pl/index.php/component/publications/publication/1546, dostęp: 07.10.2021.

[45] M. Nasiłowski, *System rynkowy: podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2011, s. 179.

[46] Zob. D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 15–53.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Przed łamaniem takich umów nie może zabezpieczyć mnożenie w nieskończoność poziomu ich szczegółowości. Teoria klasyczna przyjmowała, że kontrakty są kompletne (wszystkie możliwe okoliczności i sytuacje są w nich przewidziane) i żadna ze stron nie może wykorzystać w przyszłości swojej przewagi. Tylko przy takim założeniu obie strony wymiany maksymalizują swoją użyteczność. W praktyce żadna umowa nie może przewidzieć wszystkich okoliczności, które pojawią się w przyszłości, i zawiera „wolne pole", które umożliwia przetrwanie kontraktu przy zmianie warunków. Dla rozwiązania tego problemu Olivier Hart i Bengt Holmström[47] radzą wprowadzić w codzienne funkcjonowanie firmy takie mechanizmy, które skłonią menedżera do kierowania się długookresowym dobrem spółki, a nie wyczerpaniem najprostszych zasobów[48].

Zawarty kontrakt może tworzyć sytuację niekorzystną dla jednej ze stron, która poniosła już pewne koszty (inwestycje), a kontrakt uniemożliwia jej zmiany. Taka sytuacja, nazywana pułapką kontraktów lub problemem zobowiązań, ma zasadnicze znaczenie dla teorii niekompletnych umów i pokazuje trudności w pisaniu kompletnych kontraktów. Przed ich zawarciem jedna ze stron może posiadać informacje niedostępną dla drugiej strony. Relacja wymiany w kontrakcie nie odpowiada realnej wartości rynkowej, która ujawnia się dopiero potem. Jest to problem ukrytego kontraktowania. Kontrakty mogą tworzyć sytuacje przymusowe, które zmuszają jedną ze stron do nieplanowanych działań[49].

Teoria konfliktu rozpatruje problem segmentacji rynku pracy między pracownikami i pracodawcami, wskazując na fakt, że pozycja przetargowa pracowników na rynku pracy jest mniej korzystna od pozycji przedsiębiorców. Dla tych pierwszych bowiem praca stanowi najczęściej najważniejsze źródło dochodów. Uprzywilejowana pozycja przetargowa przedsiębiorcy na rynku pracy jest częściowo niwelowana przez fakt, że pracownik –

[47] Ekonomiści – laureaci Nagrody Nobla z 2016 r.

[48] B. Holmström, P. Milgrom, *Multi-Task Principal Agent Analysis*, „Journal of Law, Economics and Organization" 1991, no. 7, pp. 24–52; B. Holmström, P. Milgrom, *The Firms as an Incentive System*, „American Economic Review" 1994, no. 84, pp. 76–90.

[49] K. Kowalska, *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa" 2005, Vol. 7–8, s. 45–64.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

mimo wejścia w określony układ zależności od przedsiębiorcy – ciągle zachowuje możliwość decydowania o stopniu wykorzystania swojego kapitału pracy w procesie pracy i przedsiębiorca jest zdany na jego współpracę. Według tej teorii wyodrębnia się różne grupy pracobiorców, dysponujących różnym zakresem władzy na rynku pracy, a w związku z tym różną pozycją przetargową w negocjacjach prowadzonych z przedsiębiorstwami[50].

Kolejna teoria segmentacji proponuje podział rynku pracy na następujące segmenty:

- pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie (*insiders*);
- pracownicy przyjęci do pracy i znajdujący się w fazie adaptacji do pracy (*entrants*);
- osoby niezatrudnione (*outsiders*)[51].

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie (*insiders*) posiadają specyficzne dla danego przedsiębiorstwa kwalifikacje, których uzyskanie wiązało się z poniesieniem przez przedsiębiorstwo określonych kosztów. Zwolnienie tych pracowników oznacza dla przedsiębiorstwa stratę, w związku z już poniesionymi kosztami oraz kosztami przewidywanymi w przyszłości, związanymi z wyposażeniem w niezbędne kwalifikacje nowych pracowników. Pracownicy nowo zatrudnieni (*entrants*) z punktu widzenia przedsiębiorstwa posiadają mniejszą wartość (niższy poziom kwalifikacji) w porównaniu z pierwszą grupą. W stosunku do osób pozostających bez pracy (*outsiders*) przedsiębiorstwo nie poniosło żadnych kosztów. Prowadzi to do sytuacji, w których pracobiorcy należący do pierwszej grupy są w stanie poprzez określone strategie działania powodować, iż przyjmowanie nowych pracowników przez przedsiębiorstwa będzie nieopłacalne. Przedsiębiorstwa są również świadome, iż w ich interesie leży

[50] M. Makuch, *Rozważania o pracy z perspektywy współczesnego społeczeństwa. Ujęcie psychologiczno-społeczne*, [w:] eadem (red.) *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, Wrocław 2014, s. 33–51.

[51] A. Lindbeck, D.J. Snower, *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge 1988, p. 89.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

dążenie do związania pracowników wykwalifikowanych z przedsiębiorstwem. W efekcie zawierane są długookresowe umowy o pracę, niepodatne na okresowe zmiany cen i płac[52].

Model płacy efektywnej, dotyczącej bezrobocia, stanowi pewnego rodzaju zabezpieczenie przed nadmiernym wzrostem płac oraz fluktuacją pracowników. Według tej koncepcji istnieje ścisła zależność między płacą a wydajnością pracy. W warunkach występowania bezrobocia przedsiębiorstwa nie mogą nadmiernie obniżać płacy, gdyż prowadziłoby to do nieracjonalnego wykorzystania zatrudnionych pracowników[53].

Mimo iż żadna z tych teorii nie dostarcza kompleksowego opisu funkcjonowania rynku pracy, wspólnie stanowią ważny przyczynek do teoretycznego zgłębiania jego istoty i zasad funkcjonowania poprzez analizę określonych aspektów. Teorie segmentacji dają możliwość głębszego spojrzenia na procesy zachodzące na rynkach pracy konkretnych branż, a także pokazują możliwości rozwiązywania konkretnych problemów na tych rynkach.

1.4. Współczesne tendencje zmian na rynku pracy

Rynek pracy w XXI wieku cechuje się głębokimi przemianami zarówno ekonomicznymi, jak i społecznymi. Są one spowodowane intensywnie postępującymi procesami globalizacji i wzrostu konkurencyjności oraz rozwojem technologicznym. Wpływ na rozwój mają także coraz intensywniejsze procesy migracyjne. Wiążą się one ze zmianami podstawowych tendencji na rynku pracy, m.in. wzrostem zapotrzebowania na wykwalifikowanych i wykształconych pracowników, spadkiem zatrudnienia w rolnictwie i przemyśle, wzrostem zatrudnienia w usługach i branży high-tech. Oprócz tych zmian na współczesnym rynku pracy dostrzegalny jest wzrost udziału kobiet w ogólnym zatrudnieniu oraz stopniowe obniżanie wieku emerytalnego. Od początku XXI wieku możemy zaobserwować

[52] Z. Ciekanowski, *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach" 2012, nr 21 (94), s. 131–141.

[53] Zob. Ch. Westley, B.H. Schmidt, *Efficiency Wages: A Critical Assessment*, „Journal of Labor Research" 2003, Vol. 24, no. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

również zmniejszenie zróżnicowania pomiędzy poziomem zatrudnienia w wielkich, międzynarodowych korporacjach i małych, lokalnych firmach. Współcześnie pracownicy bardziej cenią elastyczność pracy, a to z kolei wiąże się ze spadkiem pełnoetatowego zatrudnienia stałego oraz wzrostem wielonarodowościowej i wielokulturowej struktury zatrudnienia[54].

Rozwój technologiczny oraz zmiany w tradycyjnym postrzeganiu kariery zawodowej przez społeczeństwo mają bezpośredni wpływ na rynek pracy. W Polsce można zaobserwować znaczący wpływ zachodnich trendów na kształtowanie się tego rynku.

Popyt na pracę ma charakter pochodny. Oznacza to, że zależy on od popytu na produkty i usługi, do których wykorzystywana jest praca. Na wielkość popytu na pracę ma również wpływ wiele czynników pozarynkowych, takich jak: zmiana technik wytwarzania, zmiana otoczenia makroekonomicznego, istnienie i siła związków zawodowych oraz związków pracodawców, działalność władz publicznych. Wszystkie te czynniki wpływają na preferencje przedsiębiorców i pomagają im podjąć ostateczne decyzje, co do ogólnego wymiaru popytu na pracę i zatrudnienia.

Obecnie pracodawcy kładą nacisk na efektywne wykorzystanie zasobów pracy, dzięki czemu mogą zwiększać elastyczność zatrudnienia, a co za tym idzie, także rozwój firmy. Zaobserwować można również wzrost takich wartości korporacyjnych jak innowacyjność, kreatywność czy profesjonalizm[55].

Nikt spośród tworzących w ostatnich latach wiele prognoz przyszłości rynku pracy nie przewidział wybuchu pandemii COVID-19, która była przez określony czas najważniejszym czynnikiem wpływającym na kształtowanie się rynku pracy. Pandemia spowodowała wyhamowanie rozwoju gospodarczego państw, a także zmusiła część firm do wdrażania rozwiązań pozwalających na odnalezienie się w nowej rzeczywistości, takich jak praca zdalna i większa cyfryzacja wszystkich możliwych procesów.

---

[54] H. Czerniewska, B. Stachurska-Marcińczak (red.), *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Wyd. IPISS, Warszawa 2000, s. 42.

[55] https://poradnikpracownika.pl/-rynek-pracy-w-polsce, dostęp: 24.01.2021.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W Polsce tzw. *home office* okazał się istotną zmianą formy pracy, z której zarówno pracodawcy, jak i sami pracownicy są zadowoleni i chcieliby kontynuować pracę w takiej formie również po ustaniu pandemii. Pracownicy w krótkim czasie musieli zaznajomić się z technologiami wykorzystywanymi w pracy zdalnej, aby utrzymać dotychczasowe miejsce pracy. To przyspieszyło procesy cyfryzacji społeczeństwa i polskiej gospodarki. Jednakże nie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego można obserwować podobne procesy[56]. Jak wynika z raportu Komisji Europejskiej DESI[57] 2020 dotyczącego informatyzacji społeczeństwa 15% Polaków nie korzysta z Internetu. Z raportu wynika również, że podstawową obsługę komputera opanowało tylko 44% polskiego społeczeństwa w wieku od 16 do 74 lat.

Światowa pandemia pokazała, że również przedsiębiorcy musieli dostosować się do nowej sytuacji. Lockdown wprowadzony w Polsce wywołał u nich lęk i obawy przed utratą klientów. Wielu z nich straciło także płynność finansową. W najtrudniejszej sytuacji znalazły się małe i średnie przedsiębiorstwa, których nie stać było na utrzymanie pracowników, dostawców oraz lokali, w których prowadziły działalność. Przedsiębiorcy, stosując się do obostrzeń, szukali wyjścia z tej trudnej sytuacji. Zakłady pracy, które pandemia dotknęła najmocniej, zmuszone były do cięcia kosztów, co bardzo często oznaczało redukcje etatów.

Kolejnym istotnym czynnikiem, mającym wpływ na współczesny rynek pracy, jest przebranżowienie. Branże, które w 2020 r. zostały najmocniej dotknięte przez pandemię, to gastronomia i branża turystyczna. Zatrudnieni w nich pracownicy praktycznie bez uprzedzenia zmuszeni byli do szukania nowej pracy. Osoby pozostające bez pracy, aby zmienić swoją sytuację, w bardzo wielu przypadkach postanowiły podwyższyć dotychczasowe kwalifikacje albo przebranżowić się. Pomocne w tym mogły okazać się umiejętności miękkie, m.in. umiejętność kreatywnego myślenia,

[56] S. Bourassa-Viau, J.-D. Garon, C. Haeck, *Educational choices and labour market outcomes in times of crisis*, „Economics of Education Review" 2022, Vol. 88, 102234, https://doi.org/10.1016/ j.econedurev.2022.102234.

[57] Indeks Gospodarki Cyfrowej i Społeczeństwa Cyfrowego (DESI) podsumowuje wskaźniki wydajności cyfrowej Europy i śledzi postępy krajów UE.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych, pracy w zespole oraz pracy indywidualnej. Internetowe kursy uczące nowych zawodów cieszyły się dużym zainteresowaniem. Najczęściej poszukiwano możliwości przebranżowienia się na księgowego oraz spawacza. Szukano także kursów na operatora wózka widłowego, trenera personalnego oraz ratownika medycznego. Z danych Massachusetts Institute of Technology wynika, że do zawodów, które będą zyskiwać na znaczeniu, zaliczają się:

- specjalista sztucznej inteligencji,
- informatyk i specjalista nowej technologii,
- programista i analityk oprogramowania,
- główny menager i kierownik operacyjny,
- specjalista transformacji cyfrowej,
- specjalista do spraw sprzedaży i marketingu[58].

Kolejnymi czynnikami wyznaczającymi trendy na współczesnym rynku pracy są automatyzacja i robotyzacja[59]. Wymuszają one na pracodawcach zmianę profili kwalifikacyjnych pracobiorców. Pożądane są w tym wypadku kwalifikacje ogólne niezwiązane z pojedynczym zakładem pracy. Szybki postęp w tej dziedzinie oraz dyfuzja nowych rozwiązań technologicznych przyczyniają się do wprowadzania nowych form organizacji pracy, co wiąże się ze spadkiem zapotrzebowania na niewykwalifikowaną kadrę pracowniczą[60]. Trend ten rozwija się niezależnie od przebiegu ostatniej pandemii, ale jej wybuch przyśpieszył proces podejmowania decyzji o wdrażaniu nowych systemów w firmach. Z raportu World Economic Forum (WEF) wynika, że napędzany pandemią rozwój technologii sprawi, że do 2025 r. podział czasu pracy pomiędzy ludzi a maszyny będzie niemal równy (rysunek 3). Z „Barometru Polskiego Rynku Pracy"

[58] *Raport HR 2020 – kompetencje przyszłości*, https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/raport-hr-2020-kompetencje-przyszlosci?fbclid=IwAR0_1jI90JgZCMpmn3CwfVhHk7AM4qNztxkFyAnqJJd72hE0VxNQqiN1xP4, dostęp: 7.02.2021.

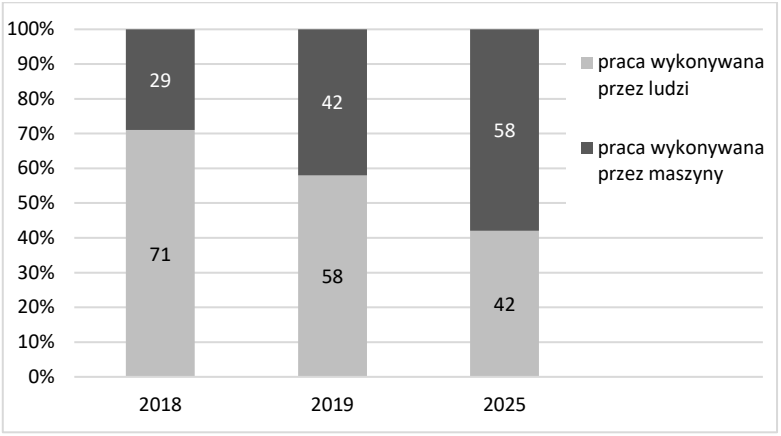
[59] https://itwiz.pl/5-trendow-na-rynku-pracy-w-2021-roku/, dostęp: 24.01.2021.

[60] S.O. Abioye et al., *Artificial intelligence in the construction industry: A review of present status, opportunities and future challenges*, „Journal of Building Engineering" 2021, Vol. 44, 103299, https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.103299.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wynika natomiast, że 68% polskich firm nie jest jeszcze gotowych na automatyzację swoich procesów[61].

Czynnikiem niewątpliwie wpływającym na kształt obecnego popytu na pracę jest bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy. Obserwowany jest on zwłaszcza w europejskich, wysoko rozwiniętych krajach. Zauważalny jest on również w polskiej gospodarce. Analiza związków między rynkiem pracy a procesami wzrostu gospodarczego wskazuje na istnienie prawidłowości polegającej na tym, że po każdej recesji gospodarka absorbuje mniej siły roboczej niż wynika to z proporcji okresu wzrostu poprzedniej fazy cyklu koniunkturalnego[62]. Oznacza to, że w każdej następnej fazie wzrostu gospodarczego następującego po okresie spadku liczba pracujących wzrasta w wolniejszym tempie niż odpowiednie mierniki wzrostu gospodarczego.



Rysunek 3. Prognozowany postęp automatyzacji (w %)

Źródło: *Raport HR 2020 – kompetencje przyszłości*, https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/raport-hr-2020-kompetencje-przyszlosci?fbclid=IwAR0_1jI90JgZCMpmn3CwfVhHk7AM4qNztxkFyAnqJJd72hE0VxNQqiN1xP4, dostęp: 7.02.2021.

Zjawisko bezzatrudnieniowego wzrostu gospodarczego będzie miało konsekwencje w postaci zmniejszenia zależności między tempem wzrostu gospodarczego a tempem wzrostu popytu na pracę oraz zmianą struktury

[61] https://www.money.pl/gielda/personnel-service-68-firm-nie-jest-gotowa-na-wdrozenie-automatyzacji-6511785508988545a.html, dostęp: 24.04.2022.
[62] H. Czerniewska, B. Stachurska-Marcińczak (red.), op. cit., s. 61.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

popytu na pracę. Nieunikniony jest więc proces realokacji siły roboczej między poszczególnymi częściami gospodarki.

Obecne na rynku pracy zapotrzebowanie na pracowników fizycznych maleje, a na pracowników intelektualnych rośnie. Ma to bezpośredni związek z rozwojem infrastruktury cyfrowej w firmach oraz znaczącym wzrostem automatyzacji procesów, np. w zakładach produkcyjnych.

1.5. Zarządzanie zasobami pracy w organizacji

Czynnik ludzki jest zasobem strategicznym. Jest to dobro najcenniejsze, najdroższe, dzięki któremu firma ma szanse uzyskać przewagę na konkurencyjnym rynku lokalnym i ponadlokalnym. Podstawowym celem zarządzania zasobami pracy jest pozyskanie wysoko wykfalifikowanych ludzi do zespołu w danym przedsiębiorstwie. Każda organizacja potrzebuje zmotywowanych, ambitnych i konsekwentnych ludzi w zespole. Jednym z najważniejszych celów jest osiągniecie integracji, czyli pionowego dopasowania strategii zarządzania zasobami pracy do strategii biznesowych. Następnym celem jest pokazanie kierunku działania w warunkach niestabilności otoczenia. Kolejnym celem zarządzania zasobami pracy jest dostarczenie wartości organizacji poprzez wykazanie potencjału pracowników i utrzymanie ich wydajności na wysokim poziomie[63].

Zarządzanie zasobami pracy to umiejętność dysponowania i kierowania najcenniejszym kapitałem każdej organizacji, czyli ludźmi. Za realizację tego procesu odpowiada przede wszystkim kadra kierownicza[64]. To jej decyzje, działania i relacje z pracownikami są fundamentem prawidłowo funkcjonującego przedsiębiorstwa. Głównym jej zadaniem obok troski o właściwie dobrane technologie jest lokowanie środków w kapitał

[63] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2011, s. 47; E. Jędrych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Polska, Kraków–Warszawa 2007, s. 110.

[64] S. Choe, W. Seo, Y. Kang, *Inter- and intra-organizational safety management practice differences in the construction industry*, „Safety Science" 2020, Vol. 128, 104778, https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104778.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ludzki[65]. W wyniku tego powstaje zgrany zespół, a co za tym idzie cele, które zostały wcześniej postawione w organizacji, są osiągane znacznie efektywniej i szybciej[66].

Pojęcie strategii działania ma dwa znaczenia. W ujęciu teoretycznym oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy, a w ujęciu praktycznym najczęściej odzwierciedla cele ukierunkowane na zdobywanie przewagi konkurencyjnej i sposoby ich osiągania. Wszystko jednak sprowadza się do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku[67].

W obecnych uwarunkowaniach przedsiębiorstwa poszukują pracowników rzetelnych i ambitnych, którzy spełnią oczekiwania potencjalnych klientów. Ich zaangażowanie i chęć wykonywania pracy są głównymi wartościami dla firmy. Wszystko to ma na celu przyszły rozwój organizacji, który z kolei może przekształcić się w sukces. Potencjalni pracownicy mają cechy, które mogą wyróżnić daną organizację w branży czy też na rynku firm. Zatem kluczem do realizacji wizji i misji firmy są jej pracownicy.

Istota zarządzania zasobami pracy polega na opracowaniu systemu selekcji i awansowania, który będzie wspierał realizację strategii firmy. Ponadto polega ona na stworzeniu wewnętrznego przepływu personelu w celu dostosowania go do wymogów strategii firmy i obsadzenia stanowisk menedżerskich w firmie odpowiednimi ludźmi. Istotne jest także zwrócenie uwagi menedżerom poszczególnych komórek organizacyjnych w firmie, aby przykładali taką sama wagę do spraw związanych z zasobami pracy, jaką przykładają do innych dziedzin, tj. finansów, produkcji, sprzedaży czy marketingu.

O sukcesie firmy decydują zatrudnieni w niej pracownicy. Należy zaznaczyć, że nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest stworzenie wykwalifikowanego zespołu pracowniczego. Małe przedsiębiorstwa w znaczącym stopniu różnią się od przedsiębiorstw dużych. Widać to nie

[65] J. Górska et al., *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2002, s. 13–14.
[66] M. Armstrong, op. cit., s. 14–23.
[67] B. Czarnecka, *Międzynarodowe zarzadzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37–38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

tylko w składzie ich struktury organizacyjnej, ale również w strukturze zatrudnienia, możliwościach finansowych i technologicznych[68].

W drodze do osiągnięcia celu nadrzędnego organizacja musi osiągnąć cel techniczny. Cel ten jest spełniony, gdy w zakładzie do danego projektu zatrudniona jest odpowiednia liczba pracowników oraz gdy podwładni są bardzo zaangażowani w swoją pracę i pragną efektywnie osiągnąć wcześniej postawione zadanie. Ważnym jest także, aby pracownicy i organizacja tworzyli jedność, i aby w firmie nie było problemów osobistych w relacjach pomiędzy pracownikami, zakłócających funkcjonowanie systemu pracy. Wszystko to oznacza prawidłowość działania przedsiębiorstwa, co w przyszłości przynieść może pozytywne efekty w postaci zysków finansowych[69].

Nie można też zapomnieć, że każda organizacja zarządza w inny sposób personelem, a w inny – organizacją. Nie istnieje jedna, skuteczna metoda, która jest efektywna w każdej organizacji. W związku z tym można wyodrębnić dwie formy zarzadzania zasobami ludzkimi. Pierwsza z nich – metoda twarda – skupia się głównie na ilości i efektywności. Ważnym aspektem branym w niej pod uwagę są liczby, schematy oraz niski koszt prowadzenia działalności. Dąży ona do ekonomicznego i możliwie najbardziej efektywnego wykorzystania potencjału podwładnych do realizacji celów. Druga z kolei – metoda miękka – skupia się głównie na motywowaniu pracowników oraz poprawnej komunikacji między nimi.

To przedsiębiorstwo decyduje, jaki model zarządzania zasobami pracy wybierze. Kierownictwo po przeprowadzeniu obserwacji podwładnych dobiera odpowiedni schemat zarządzania, który sprawdzi się w firmie. Jeśli jednak okaże się, że wybór jest nieodpowiedni i nie przynosi zamierzonych efektów, to w każdej chwili można go zmienić na inny. Zespół kierowniczy może też dobierać te modele indywidualnie do każdego pracownika[70].

[68] J. Górska et al., op. cit., s. 16.
[69] E. Jędrych, op. cit., s. 110.
[70] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), op. cit., s. 63.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Zarządzanie zasobami pracy to umiejętność dysponowania zasobami pracowników w taki sposób, aby przynosiło to korzyści danemu przedsiębiorstwu[71]. Poprzez prawidłowe rozplanowanie i podział zadań jednostka organizacyjna osiąga cele w znacznie szybszym tempie niż wcześniej zakładała[72]. Wszystkie te elementy w bardzo dużej mierze przyczyniają się do osiągania dobrych wyników przez dany zespół w organizacji. Nie można też pominąć roli najważniejszego elementu, jakim jest system motywacyjny.

1.6. Motywowanie jako funkcja zarządzania

W literaturze występuje znaczna liczba definicji dotyczących „motywowania" oraz „motywacji". Pojęcia te formułowane są na wiele różnych sposobów, cechują się szerokim zakresem znaczeniowym, jak również są rozmaicie interpretowane. Wpływa na to fakt, że tematyką związaną z motywacją zajmuje się dużo nauk, począwszy od psychologii i socjologii, poprzez ekonomię, na zarządzaniu skończywszy. Każda z tych nauk formułuje te twierdzenia na własny użytek.

Teorie motywacji pomagają wyjaśnić, w jaki sposób przebiega proces motywowania pracowników oraz jak odpowiednio dopasować narzędzia motywowania tak, aby zapewnić jak największą ich efektywność. Każdy człowiek odczuwa rozmaite potrzeby, które można uszeregować według hierarchii ważności. Najczęściej wykorzystywana jest do tego piramida potrzeb Maslowa, a także teoria ERG[73].

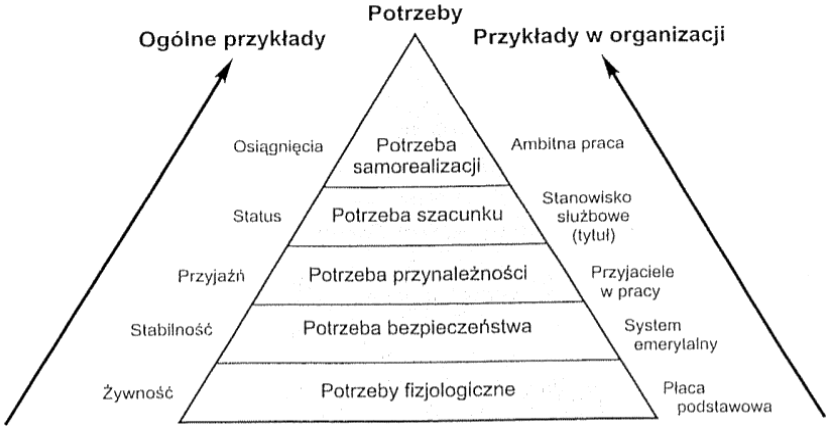
Znaczna część teoretyków popiera podejście do motywowania wyznaczone przez A. Maslowa w jego piramidzie (hierarchii) potrzeb. Pokazuje ona potrzeby ludzi i następującą zależność: częściowe zaspokojenie potrzeb niższego rzędu (fizjologicznych i bezpieczeństwa) warunkuje aktywację

[71] E. Taghavi et al., *Identifying and prioritizing the effective factors in the implementation of green supply chain management in the construction industry*, „Sustainable Operations and Computers" 2021, Vol. 2, pp. 97–106, https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.05.003.
[72] M. Szcześniak, *Wyzwania etyczne coacha w zarzadzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015, s. 16.
[73] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 522.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

potrzeb wyższych (społecznych, akceptacji i samorealizacji)[74]. W rozwoju jednostki ludzkiej nade wszystko dominują potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, a dalej uaktywniają się potrzeby wyżej zamieszczone w hierarchii ważności. Najwyżej znajduje się potrzeba samorealizacji (rysunek 4).

Maslow twierdzi, że człowiek zaczyna od skupiania się na zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych, koniecznych do życia. Kiedy już zostaną zaspokojone, przestają działać jako główny czynnik motywacyjny. Dana osoba „wspina się" w hierarchii i zaczyna się troszczyć o zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa[75]. Tak to przebiega do momentu, w którym wszystkie potrzeby zostaną zaspokojone.



Rysunek 4. Hierarchia potrzeb według A. Maslowa
Źródło: W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 522.

Kolejną znaną teorią potrzeb jest teoria ERG. Nazwa jest skrótowcem utworzonym z pierwszych liter nazw potrzeb określonych przez C.P. Alderfera. Tak więc *Existence needs* jest potrzebą egzystencji, *Relatedness needs* to potrzeba kontaktu, a *Growth needs* oznacza potrzebę rozwoju, wzrostu[76]. Potrzeba egzystencji dotyczy materialnych oraz fizjologicznych aspektów życia, które odnoszą się np. do zaspokojenia głodu i pragnienia, a także do

[74] A. Maslow, *A theory of Human Motivation*, „Psychological Review" 1943, no. 50, pp. 370–396.
[75] R.W. Griffin, op. cit., s. 523.
[76] Ibidem, s. 524.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i trwałości zatrudnienia. Do potrzeb kontaktu zaliczają się potrzeby przynależności lub integracji. Określają one pragnienie utrzymywania kontaktów międzyludzkich, a w obrębie pracy – dotyczą uznania, sukcesów itd. Z kolei potrzeba rozwoju związana jest ze wzbogacaniem osobowości człowieka. Dzięki niej człowiek pragnie się doskonalić.

Teoria ERG, tak jak i piramida potrzeb Maslowa, ukazuje, że człowieka motywuje do działania brak zaspokojenia potrzeby. W dodatku Alderfer założył w swojej teorii, że w przypadku niezaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, człowiek będzie bardziej aktywny w zaspokajaniu potrzeb niższego rzędu. Ma to wynikać z frustracji wynikającej z niemożliwości zaspokajania potrzeb wyższych. W porównaniu z teorią Maslowa teoria ERG zakłada, że odczuwanie potrzeb u ludzi zachodzi w sposób ciągły i dynamiczny. Człowiek jest w stanie odczuwać kilka potrzeb jednocześnie[77].

Trzecią teorią motywowania jest teoria dwuczynnikowa Herzberga[78]. Wynika z niej, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy spowodowane jest różnymi czynnikami występującymi w środowisku pracy. F. Herzberg zestawia grupy czynników wpływających na postępowanie człowieka (tabela 2).

Tabela 2. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga

Czynniki higieny (czynniki wywołujące niezadowolenie)	Motywatory (czynniki powodujące zadowolenie)
– polityka przedsiębiorstwa – relacje międzyludzkie – bezpieczeństwo pracy – nadzorowanie techniczne – pensja podstawowa – zarządzanie – okoliczności pracy i zajmowana pozycja – życie prywatne	– osiągnięcia – treść pracy – perspektywa rozwoju osobistego – akceptacja – odpowiedzialność – awansowanie – uznanie

Źródło: R. Heller, *Poradnik Menedżera: Motywowanie pracowników,* Wiedza i Życie, Warszawa 2020, s. 11.

[77] A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2003, s. 25.
[78] R. Heller, *Poradnik Menedżera: Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2020, s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Motywowanie pracowników przebiega – w ujęciu tej teorii – na dwóch etapach. Na etapie pierwszym przełożony powinien zapewnić pracownikom właściwe czynniki higieny psychicznej, aby ograniczać ich niezadowolenie. Zagwarantowanie tych czynników na właściwym poziomie nie motywuje, skutkuje jedynie brakiem odczucia niezadowolenia u podwładnych. Taki stan jest podstawą do przejścia na drugi etap, na którym przywódca powinien dać pracownikom sposobność do poczucia czynników motywujących, które wynikają z treści i wartości pracy oraz możliwości rozwoju zawodowego i uznania[79].Jeszcze inną teorię motywowania opracował D. McClelland. Skupił się on na rozważaniach dotyczących potrzeb wyższego rzędu i założył, że człowiek jest motywowany dążeniem do zaspokojenia trzech podstawowych potrzeb, takich jak potrzeba osiągnięć, potrzeba afiliacji i potrzeba władzy[80]. Osoby z silną potrzebą władzy najczęściej uzyskują wysokie wyniki, są punktualne i mało kiedy opuszczają pracę. Najodpowiedniejszym stanowiskiem dla takiej osoby jest stanowisko związane z nadzorowaniem pracy innych.

Wszystkie teorie potrzeb mają wspólny cel, a mianowicie mają za zadanie odpowiedzieć na pytanie: Jakimi czynnikami kieruje się człowiek w swoim postępowaniu? Jest to wiedza przydatna kierownikom podczas rekrutacji oraz do celów związanych z przydzielaniem stanowisk i obowiązków pracownikom.

Osoba właściwie zmotywowana uznawana jest za osobę ufającą we własne możliwości oraz gotową do wykonania wyznaczonego zadania. Jedni ludzie posiadają większą motywację do rozwijania pasji, inni do wykonywania pracy, a pozostali do prowadzenia dyskusji na rozmaite tematy. Motywacja uwzględniona w teorii zarządzania jest impulsem, który nakreśla kierunek, formę oraz długość wysiłków podejmowanych na rzecz wykonania powierzonej pracy[81].

Ważny jest poziom motywacji. Zbyt duża motywacja może doprowadzić do zakłóceń w wykonywaniu przez ludzi obowiązków. Pojawia się

[79] S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 51.
[80] R.W. Griffin, op. cit., s. 525.
[81] J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie – kluczowe koncepcje,* PWE, Warszawa 2008, s. 259.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

z jej powodu przesadne napięcie emocjonalne, co może całkowicie zdezorganizować pracę. Zbyt duże pobudzenie prowadzi do stresu i blokuje skuteczne działanie. Pojawiają się zbyt nerwowe reakcje, co powoduje utratę płynności ruchów a także rozkojarzenie podczas wykonywania czynności. Jeżeli człowiek ma być skuteczny, to powinien w trakcie pracy zachować spokój, wyciszyć się, a także skupić na powierzonych obowiązkach[82].

Innym przypadkiem może być także słaba motywacja, która doprowadza do licznych błędów, jak również nie przynosi pozytywnych wyników. Brak motywacji występuje, gdy człowiek czuje się przemęczony, nie potrafi się skupić, w rezultacie powierzone zadania rozwleka w czasie, a także gdy brakuje mu sił do pracy i pozytywnych emocji. Na szczęście dosyć łatwo jest temu zaradzić, wystarczy odpocząć, zrelaksować się, jak też po prostu wyspać.

Najefektywniejsze działanie towarzyszyć będzie średniej motywacji. Występujące problemy będą łatwiejsze do rozwiązania, a zatem działanie przyniesie spodziewane wyniki[83].

Dzięki utrzymaniu motywacji na przeciętnym poziomie wyłaniać się będą w organizacji znaczące i pozytywne rezultaty. Potrzeby oraz chęć ich zaspokojenia są czynnikami zachęcającymi do działania. Pracownik jest zmotywowany, gdy odnosi wrażenie, że jego postępowanie doprowadzi do uzyskania wyróżnienia i nagrody, które zaspokoją jego potrzebę[84]. Ten zamiar kieruje ludzkim zachowaniem i sprawia, że pewne konsekwencje wykonania zadań prezentują się atrakcyjnie. Jeżeli pragnienie nie jest zaspokojone, to człowiek zostaje pobudzony do jego zaspokojenia i dąży do wykonania zadania. Następnie ocenia swoje umiejętności oraz istniejące warunki i rozpoczyna działanie. Może wystąpić ocena pozytywna działania, która pozwala na zastosowanie danego rozwiązania, jak również

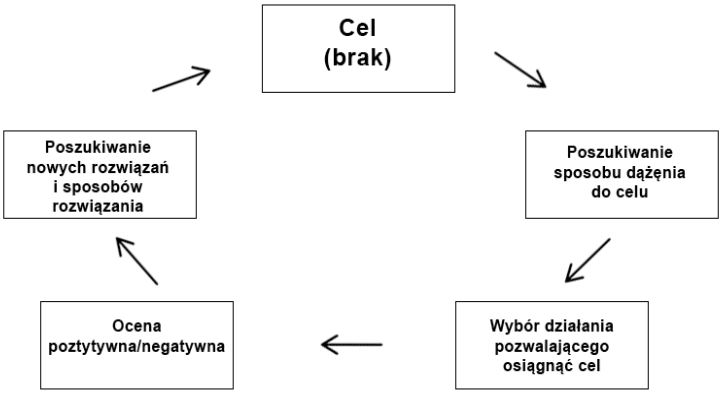
[82] L. Kozioł, *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne,* PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 28.

[83] A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007, s. 16.

[84] S. Neckermann, B.S. Frey, *And the winner is...? The motivating power of employee awards*, „The Journal of Socio-Economics" 2013, Vol. 46, pp. 66–77, https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.06.006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ocena negatywna, przez którą koncepcja jest odrzucona, w takim przypadku człowiek poszukuje nowych, lepszych rozwiązań[85]. Proces zachowania motywacyjnego przedstawia rysunek 5.



Rysunek 5. Etapy procesu motywacyjnego
Źródło: R.W. Griffin, op. cit., s. 458.

Motywację do pracy można podzielić na motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Ta pierwsza oznacza, że czynniki motywujące pojawiają się samoczynnie i generują określone zachowania. Pracownicy wykonują zadania z przyjemnością, rozwijają własne umiejętności, dążą do poszerzania wiedzy, są bardziej kreatywni itp. Może pojawić się także drugi rodzaj motywacji – motywacja zewnętrzna, w której ustanawiane są kary (np. upomnienia słowne, działania dyscyplinarne), a także nagrody (np. premie, pochwały, podwyżki). Osoba motywowana zewnętrznie podejmuje prace głównie dla otrzymania wynagrodzenia i unikania kar[86].

Pracodawcy mogą pobudzić motywację pracowników na dwa różne sposoby. Motywacja pozytywna pojawia się wówczas, gdy przełożeni dbają o rozwój podwładnych, stwarzając im perspektywy coraz efektywniejszej pracy, nagradzając oraz doceniając starannie wykonane przez nich zadania. Pracownicy czują się docenieni i chętniej wykonują swoje

[85] M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy,* [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 199.
[86] M. Armstrong, op. cit., s. 109.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

obowiązki. Motywacja ta może nieść za sobą spore wydatki na dodatkowe świadczenia, szkolenia, nagrody itp. Motywacja negatywna skupia się natomiast na pobudzaniu do pracy poprzez system kar, grożenie naganą czy obniżeniem uznania. Złamanie wyznaczonych zasad może wiązać się z przykrymi konsekwencjami. Jednakże częste karanie pracowników zazwyczaj działa demotywująco, rodzi frustrację, doprowadza do konfliktów, a nawet buntów pracowników[87].

W zarządzaniu zasobami pracy niezbędne jest zdecydowanie się na to, w jaki sposób przełożeni będą wpływać na motywację swoich podwładnych. Można wyróżnić dwa rodzaje czynników motywujących. Pierwszą grupą są czynniki ekonomiczne, czyli zainteresowania materialne, które z jednej strony oddziałują na pracowników, pobudzając ich do pracy, a z drugiej strony wpływają na przedsiębiorstwo, które będzie się szybciej i efektywniej rozwijać, jeśli z nich skorzysta. Drugą grupę tworzą czynniki pozaekonomiczne. Mają one na celu uwzględnianie przez kierowników zmiennych bodźców motywacyjnych związanych z dostosowaniem godzin pracy do możliwości dojeżdżających pracowników, zorganizowaniem im i ich rodzinom różnych form wypoczynku itp.[88]

Motywowanie do pracy nie należy do najłatwiejszych do spełnienia funkcji w zarządzaniu. Jest to trudna kwestia, z którą ma problem wielu pracodawców. Powinno ono występować w każdej organizacji i być obowiązkowym elementem w zarządzaniu zespołem. Kadra zarządzająca ma za zadanie wpłynąć na pracę podwładnych w taki sposób, aby wybrane bodźce były przeformułowane na rzetelne działanie, zgodne z misją i wizją organizacji. W związku z tym warto zapoznać się z potrzebami pracowników[89].

Proces motywowania pracowników powinien rozpocząć się od indywidualnego podejścia zarządu do podwładnych. Aby proces ten był skuteczny, warto rozpoznać bodźce, które motywują do pracy. Dla każdego pracownika mogą to być całkiem inne bodźce. Należy rozpoznać system

[87] L. Kozioł, op. cit., s. 29–30.
[88] L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 205.
[89] M.W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na rzecz rozwoju PWSZ w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002, s. 18.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

potrzeb oraz oczekiwań, zadbać o prawidłowe warunki pracy, jak również dostosować do całości odpowiedni sposób kierowania. Dzięki temu pracownicy poczują się docenieni, zadowoleni, a także będą efektywniej wykonywać zadania, zaangażują się w rozwój organizacji i zrealizują cele firmy. Stosując długotrwale system pochwał i nagród, ociepla się wizerunek przedsiębiorstwa i jest ono przedstawiane jako środowisko z ciepłą i przyjazną atmosferą[90].

Pracownicy poczują się zmotywowani, jeśli ich sposób pracy wpłynie na pomyślne ukończenie projektów oraz osiągnięcie celów w odpowiednim czasie i w zamian za to otrzymają oni odpowiednie wynagrodzenie (premia, nagroda, zaspokojenie potrzeb itp.)[91]. W firmie niekoniecznie najważniejsza jest nagroda materialna. Kadra zarządzająca powinna rozpocząć zmiany od samej siebie, aby być odpowiednio zmotywowaną do pracy i dawać innym dobry przykład. Bardzo ważnym aspektem jest dostrzeganie ludzi i należyte docenianie ich dobrym słowem za zadania, jakie wykonali. Każdy człowiek liczy na informację zwrotną dotyczącą pracy. Dużą satysfakcję daje mu poczucie, że ma wpływ na to, jak działa firma[92].

W sensie ogólnym podstawowe objaśnienie motywowania można zdefiniować jako godzenie interesów dwóch zespołów społeczno-zawodowych, czyli kadry zarządzającej i kadry pracowniczej. Pozytywne relacje w przedsiębiorstwie są bardzo ważne, ponieważ budują w pracy dobrą atmosferę. Przełożony, który dba o dobry kontakt z pracownikami i jest na nich otwarty, zyskuje zaufanie, a dzięki temu ma możliwość lepiej poznać ich potrzeby. Dzięki jego zaangażowaniu w budowanie odpowiednich relacji firma może osiągnąć duże sukcesy[93].

Z. Jasiński wskazuje, że motywowanie to różnorodne formy oddziaływania bodźcami na osoby zatrudnione w taki sposób, aby ich praca była zgodna z celami zarządzającego i aby prowadziła do zakończenia

[90] L.H. Haber, *Managment. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.
[91] S. Neckermann, B.S. Frey, op. cit., pp. 66–77.
[92] M. Armstrong, op. cit., s. 33.
[93] C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 115.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

w odpowiednim czasie prowadzonych projektów. Motywowanie jest czynnością, która charakteryzuje się dwustronnością. Zadaniem kadry zarządzającej jest dążenie do tego, aby pracownik dał z siebie wszystko, a przy tym minimalizował codzienne trudy[94].

Rodzaje motywowania w przedsiębiorstwie, które wpływają na zachowania podwładnych, są zależne od wielu czynników, tj.:

1) wdrożenia nowoczesnych form nagradzania jako stałego elementu w systemie nagród,
2) stworzenia odpowiednich warunków dla nagród wewnętrznych i zewnętrznych,
3) zapewnienia odpowiedniego wyposażenia technicznego w firmie,
4) zadbania o wysoki poziom organizacji pracy,
5) zróżnicowania nagród w zależności od osiąganych wyników[95].

Podczas analizowania bodźców motywacyjnych zwraca się uwagę, że główną rolę pełnią wynagrodzenia i premie. Są to podstawowe i najważniejsze motywatory płacowe dla każdego pracownika. Wynagrodzenie jest to ekwiwalent wypłacany regularnie za pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Istnieje ważna zależność między efektami wykonywanej pracy a poziomem wynagrodzenia. Wynagrodzenie ustalane jest pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i zależy od liczby przepracowanych godzin, a także ustalonej stawki godzinowej. Jeżeli pensja jest dla pracownika satysfakcjonująca, zachęca go to do efektywniejszej pracy, poprawy jej jakości i coraz większej wydajności. Premia jest to dodatkowe świadczenie uzupełniające płacę zasadniczą. Regulamin premiowania w organizacji musi posiadać precyzyjnie określone zasady i każdy pracownik powinien mieć obowiązek się z nim dokładnie zapoznać[96].

Coraz częściej i chętniej w polskich przedsiębiorstwach stosowane są różnorodne środki motywowania. Występują trzy rodzaje wynagradzania:

---

[94] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998, s. 16.

[95] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod,* Antykwa, Kraków 1998, s. 123.

[96] M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw,* Poltex, Warszawa 2003, s. 111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wynagradzanie pakietowe, oparte na ocenie kompetencji, a także kafeteryjne. To ostatnie stwarza możliwość wyboru nagrody z przygotowanego wcześniej zestawu jej wariantów o określonej wartości. Nazywane jest ono także systemem elastycznych wynagrodzeń[97].

Przykładami nagród w systemach elastycznych wynagrodzeń, bazujących na planach kafeteryjnych, mogą być np. do wyboru: premia bądź weekendowy pobyt w luksusowym hotelu i spa, tygodniowa wycieczka zagraniczna albo możliwość zakupu produktów firmy w cenie kosztów ich wykonania, dodatkowy dwutygodniowy płatny urlop albo prawo do korzystania z siłowni współpracującej z firmą. Przykładem jest także możliwość korzystania ze służbowych rzeczy w celach prywatnych. System ten oparty jest na indywidualnych potrzebach pracownika w organizacji, ale przynosi dużo korzyści dla obydwu stron[98].

Reasumując, motywacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest niezwykle ważna. Warto rozpocząć od zmotywowania pracodawcy, aby podwładni mogli brać z niego przykład i postępować podobnie. Pozwoli to uzyskiwać zamierzone cele oraz będzie sprzyjać przyjaznej i rodzinnej atmosferze w pracy. Motywowanie pracowników jest bardzo trudnym zadaniem, ponieważ nie ma możliwości, aby wszyscy byli całkowicie usatysfakcjonowani i zadowoleni z wykonywanej prac. Każdy pracownik jest inny i posiada inne potrzeby. W uzyskaniu efektu podnoszenia kwalifikacji i zadowolenia zawodowego pomoże możliwość zdobywania przez pracowników doświadczenia oraz nowych umiejętności, a także organizacja dla nich warsztatów oraz szkoleń. Należy wypracować skuteczną strategię motywowania, w której będą występowały bodźce zarówno materialne (płacowe), jak i pozapłacowe, a także zwracać uwagę na właściwe proporcje między nimi.

[97] M.W. Kopertyńska, op. cit., s. 70.

[98] A. Czermiński et al., *Zarządzanie organizacjami,* Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa SWU Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 334.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ROZDZIAŁ 2

Uwarunkowania funkcjonowania branży budowlanej

2.1. Charakterystyka branży budowlanej

Budownictwo jest postrzegane jako kluczowy sektor każdej rozwiniętej gospodarki rynkowej. Inwestycje realizowane przez firmy budowlane wpływają na wzrost gospodarczy kraju i wspierają jego długofalowy rozwój. Jednocześnie koniunktura w budownictwie w sposób bezpośredni oddziałuje na sytuację w branżach pokrewnych: przemyśle, transporcie, handlu, usługach i sektorze finansowym. Budownictwo określane jest jako koło zamachowe całej gospodarki: jego kondycja przekłada się na sytuację w innych jej dziedzinach, m.in. w dziedzinie produkcji materiałów budowlanych, mebli oraz artykułów wyposażenia mieszkań, a także produkcji maszyn i urządzeń wykorzystywanych w budownictwie. Rozwój budownictwa kreuje miejsca pracy w przemyśle, usługach i innych pokrewnych branżach, pełni także bardzo ważne funkcje, głównie w aspekcie społecznym (budownictwo mieszkaniowe oraz infrastrukturalne). Korzystne zmiany w tym sektorze wpływają na podniesienie stopy życiowej społeczeństwa, jak również przyspieszają postęp cywilizacyjny.

Sektor budowlany, który wytwarza blisko 9% PKB UE i generuje 18 milionów miejsc pracy, pozostaje jednym z najważniejszych sektorów dla gospodarki Unii Europejskiej. Biorąc pod uwagę ścisłe powiązania sektora budownictwa z innymi gałęziami gospodarki, całkowitą wartość rynku budowlanego można szacować na ok. 13–14% produktu krajowego brutto.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Jest on również jednym z głównych sektorów odpowiedzialnych za realizację celów polityki klimatycznej. Budownictwo dodatkowo generuje ponad 10% dochodów sektora finansów publicznych z tytułu podatków, składek na ubezpieczenia społeczne, licencji i koncesji. Dlatego też kondycja branży budowlanej jest uważnie monitorowana i szeroko komentowana przez ekspertów i inwestorów oraz jest obszarem szczególnego zainteresowania polityków i właściwych resortów gospodarczych.

Branża budowlana w Polsce w ostatnich kilkunastu latach podlegała istotnym zmianom. Rynek budowlany po roku 1989 zaczął kształtować się na zupełnie nowych zasadach. Od tego momentu podlegał on wielu różnym mechanizmom, które miały realne przełożenie na wiele kwestii, takich jak popyt, podaż, a także wynagrodzenie pracowników. Znaczące zmiany zachodzące w otoczeniu zrodziły potrzebę stosowania innych form wynagradzania, lepiej dostosowanych do współczesnych wyzwań, uwzględniających szereg okoliczności, a zwłaszcza[99]:

- zmieniające się otoczenie (prawne, społeczne, ekonomiczne, rynki produktów i usług, rynki pracy i rynki kapitałowe itp.), a wraz z nim strategię firm,
- zmieniające się technologie,
- rosnącą konkurencję,
- zmienne oczekiwania (interesy) różnych grup pracowników,
- zmienną kondycję finansową firm,
- zasady skutecznego wynagradzania i premiowania.

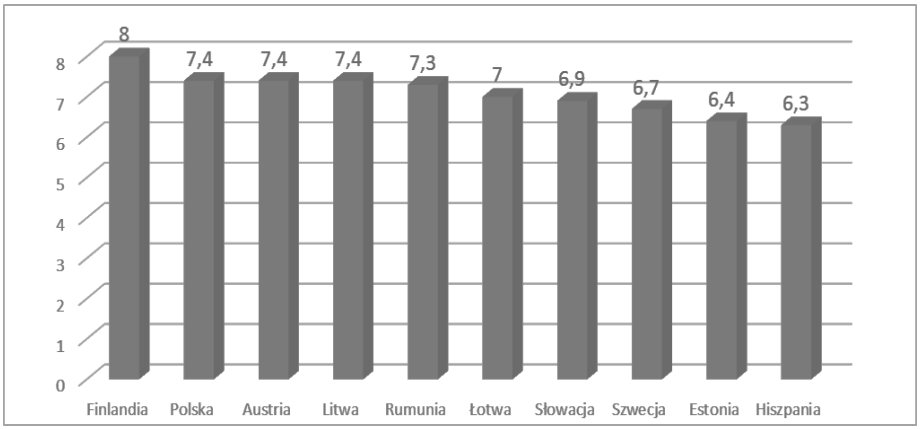
Budownictwo jest jedną z kluczowych gałęzi polskiej gospodarki. Sektor ten oddziałuje na rozwój gospodarczy kraju. Wielkość tego wpływu można obliczyć za pomocą efektu mnożnikowego. Na przykład w budownictwie mieszkaniowym efekt mnożnikowy wynosi od 0,80 do 1,35. Oznacza to, że każda złotówka wydana na budowę domów i mieszkań generuje od 0,80 zł do 1,35 zł dalszego wzrostu PKB. W przypadku Polski ten mnożnik wynosi 1,10. Jest to łączny, bezpośredni i pośredni wkład budownictwa

[99] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 381.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

mieszkaniowego i komercyjnego (biura, magazyny, hotele czy centra handlowe) w tworzenie PKB[100].

W 2020 r. w Polsce udział sektora budowlanego w tworzeniu PKB wyniósł 7,4%, co wynikało z przeznaczenia przez publicznych i prywatnych inwestorów znacznych środków na inwestycje (rysunek 6).



Rysunek 6. Udział budownictwa w PKB wybranych krajów UE w 2020 r.
Źródło: *Ranking budowlany Unii Europejskiej – Budindex 2020/2021*, Budimex, Warszawa 2021.

Jednocześnie znaczący udział budownictwa nie jest wynikiem niskiej wartości bazowej. Od ponad dekady inwestorzy publiczni przeznaczają rekordowe środki na realizację projektów infrastrukturalnych w zakresie transportu i energetyki oraz obiektów infrastruktury społecznej.

Optymistyczne prognozy dla budownictwa na rok 2020 zostały zweryfikowane w pierwszym jego kwartale z powodu pandemii COVID-19. W 2020 r. w całej UE nastąpił spadek PKB o 4% r/r. Duży wpływ na tę sytuację miał sektor turystyczny, a najbardziej dotknięte zostały kraje takie jak Hiszpania, Włochy czy Portugalia. Działalność budowlana w Unii Europejskiej początkowo spowolniła, jednak już w maju 2020 r. nastąpiło wyraźne odbicie. W Polsce spadek PKB w czwartym kwartale 2020 r. wyniósł 2,8% r/r i był to siódmy najlepszy wynik w UE.

[100] Potencjalne skutki wprowadzenia ustawy o uproszczeniu procesu inwestycyjnego dla polskiej gospodarki, REAS i Deloitte Legal, 2017, http://www.reas.pl/publikacje, dostęp: 19.08.2021.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Na początku 2021 r., w styczniu i lutym, wskaźnik produkcji budowlanej pozostawał ujemny, aby już w marcu wzrosnąć o 16,3%. Zdecydowanie najlepszym miesiącem był kwiecień z 35,5% wzrostem produkcji budowlanej[101]. Pierwsze półrocze 2021 r. zostało zamknięte z dodatnim wynikiem, a wskaźnik produkcji budowlanej w Polsce ukształtował się na wyższym poziomie niż średnia UE.

Mocną stroną polskiego sektora budowlanego jest elastyczność i zdolność adaptacji do różnych oczekiwań inwestorów czy klientów. Nie bez znaczenia jest także silny polski sektor produkcyjny w budownictwie. Polska jest znaczącym wytwórcą ogromnej liczby materiałów budowlanych, czym zapewnia sobie samowystarczalność.

Istotnym z punktu widzenia rynku pracy jest fakt, że polskie firmy wykonawcze charakteryzują się m.in. posiadaniem doświadczonych kadr na dobrym poziomie, wysoką jakością wykonawstwa robót, ale również umiejętnościami projektowymi i znajomością najnowszych technologii. Firmy budowlane działające w Polsce są w stanie wygrywać przetargi i realizować skomplikowane inwestycje na rynkach zagranicznych, opierając się na know-how oraz wiodących technologiach,

Polska jako największy beneficjent funduszy unijnych od wielu lat stawia na budownictwo. Z jednej strony znaczna część środków jest wydatkowana na realizację inwestycji w ramach projektów transportowych oraz z zakresu infrastruktury społecznej, zapewniających wyższy komfort życia, z drugiej – znaczące środki finansowe są przeznaczane na realizację inwestycji energetycznych oraz budowę systemów informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

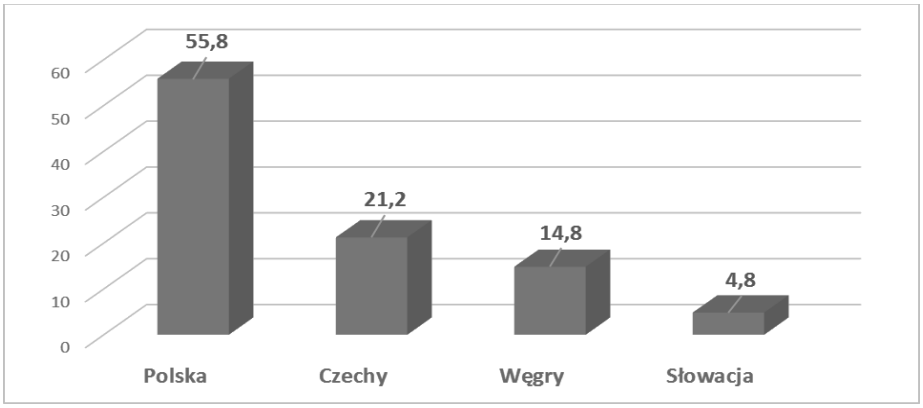
Duże inwestycje budowlane w UE zapewniają liczne miejsca pracy oraz szanse na rozwój i wzmocnienie potencjału mniejszych firm podwykonawczych. Bez inwestycji publicznych trudno byłoby wyobrazić sobie dalszy ich rozwój. Naturalnym zjawiskiem w branży budowlanej jest jednak to, iż w okresie dużej dynamiki wzrostowej rosnąca konkurencja o dostęp do zasobów ludzkich i rzeczowych, niezbędnych do realizowania inwestycji budowlanych, prowadzi często do pogorszenia warunków

[101] Ibidem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

funkcjonowania firm wykonawczych. Malejące w konsekwencji marże powinny prowadzić po stronie firm budowlanych do poszukiwania większej efektywności, w tym do wyższej specjalizacji.

Łączna wartość rynku budowlanego dla krajów Europy Środkowej i Centralnej w 2021 r., obliczona dla czterech analizowanych krajów: Czech, Polski, Słowacji i Węgier, to niemal 96,6 mld € (rysunek 7). Krajem ze zdecydowanie największym rynkiem budowlanym w tym obszarze jest Polska, gdzie rynek budowlany w 2021 r. osiągnął wartość ponad 55,8 mld €. Odpowiada to 57,8% zagregowanej wartości rynków budowlanych państw tego regionu[102].



Rysunek 7. Wartość rynku budowlanego w krajach Europy Środkowej i Centralnej w 2021 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Construction market in CEE countries 2022*, PMR Market Experts report 2022.

Deweloperzy w Polsce napędzają sektor mieszkaniowy w regionie. Najwięcej mieszkań w całej Europie powstaje właśnie tutaj. W 2020 r. oddano do użytku 221 tys. nowych mieszkań. Polskie zasoby wciąż nie zaspokajają potrzeb mieszkańców. Rynek mieszkaniowy wraz z infrastrukturą transportową jest obszarem, na którym kraje regionów Europy Środkowej i Centralnej mają największe zaległości.

[102] *Construction market in CEE countries 2022*, PMR Market Experts report 2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Największe zaburzenia na rynku budownictwa niemieszkaniowego wywołała pandemia. Stało się tak za przyczyną wzrostu ryzyka inwestycyjnego, związanego z inwestycjami w budownictwie komercyjnym. Zjawisko to widoczne było szczególnie w obrębie segmentów z problemami bezpośrednio spowodowanymi przez COVID-19, takimi jak hotele czy handel i usługi. Najlepiej z kryzysem poradził sobie segment magazynowo-logistyczny. Otrzymał on jeszcze jeden dodatkowy, pozytywny impuls do wzrostu. Stało się tak za sprawą dynamicznego rozwoju rynku e-commerce w okresie lockdownów.

2.2. Zmiany w budownictwie mieszkaniowym

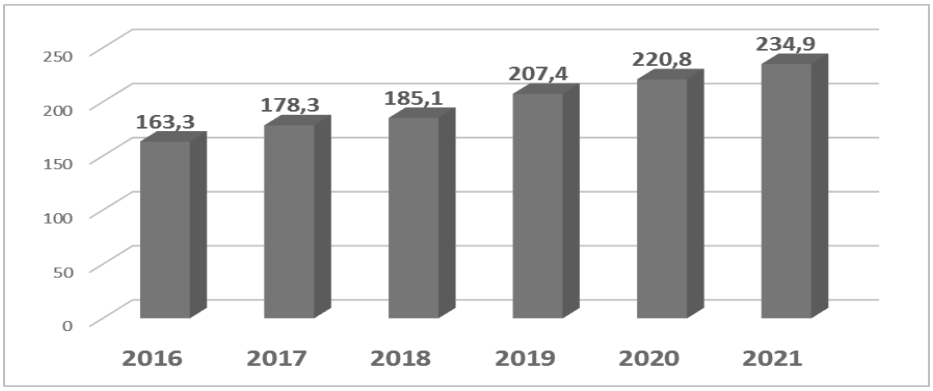
W obszarze budownictwa mieszkaniowego lata 2020 i 2021 wyróżniały się kontynuacją wzrostowych tendencji zanotowanych we wcześniejszych okresach. Miało to odzwierciedlenie w liczbie oraz powierzchni przekazanych do eksploatacji mieszkań, jak również w rozmiarze przyszłych efektów rzeczowych, zaobserwowanych przede wszystkim na podstawie wydanych pozwoleń na budowę.

Budownictwo mieszkaniowe cechowało się w latach 2016–2021 wysokimi wskaźnikami wzrostu. Warto także wspomnieć, że liczba mieszkań powstałych w 2021 r. była największa od 1975 r. Decydujący wpływ na takie wyniki miał przede wszystkim segment budownictwa deweloperskiego oraz indywidualnego. Pozostałe formy budownictwa odznaczały się relatywnie mniejszym udziałem.

W 2020 r. w Polsce oddano do użytkowania 220,8 tys. mieszkań, tj. o 6,5% więcej niż w 2019 r. oraz o 35,2% więcej w porównaniu z 2016 r. Powierzchnia użytkowa wybudowanych mieszkań wyniosła 19 585,4 tys. m^2, a liczba izb – 833,0 tys. W przypadku wszystkich wymienionych w latach 2016–2020 zmiennych odnotowywano rokroczne wzrosty, które były udziałem głównie sektora deweloperskiego i indywidualnego. Udział mieszkalnictwa społecznego w minionych pięciu latach systematycznie spadał; w 2016 r. wyniósł 3,7%, a w 2020 r. – 1,9%.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W 2021 r. oddano do użytkowania 234,9 tys. mieszkań o łącznej powierzchni użytkowej 21,8 mln m^2 oraz liczbie izb równej 917,8 tys. W porównaniu z rokiem poprzednim odnotowano wzrosty: liczby mieszkań – o 14,1 tys. (6,4%), powierzchni użytkowej mieszkań – o 2,2 mln m^2 (11,3%) oraz liczby izb – o 84,8 tys. (10,2%). W sumie na przestrzeni lat 2016–2021 liczba nowo oddawanych mieszkań wzrosła o 43,8% (rysunek 8).



Rysunek 8. Zmiany liczby mieszkań oddanych do użytkowania w latach 2016–2021 (w tys. sztuk)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efekty działalności budowlanej w 2020 r.*, GUS, Warszawa 2021; *Budownictwo 2021*, GUS, Warszawa 2022.

W 2020 r. przeciętna powierzchnia użytkowa wybudowanego mieszkania kształtowała się, podobnie jak przed rokiem, na poziomie 88,7 m^2. Na przestrzeni lat 2016–2020 średnia powierzchnia mieszkania zmniejszyła się o 5,8 m^2, na co wpływ miał m.in. większy odsetek mieszkań w budynkach wielorodzinnych, które charakteryzują się mniejszą powierzchnią.

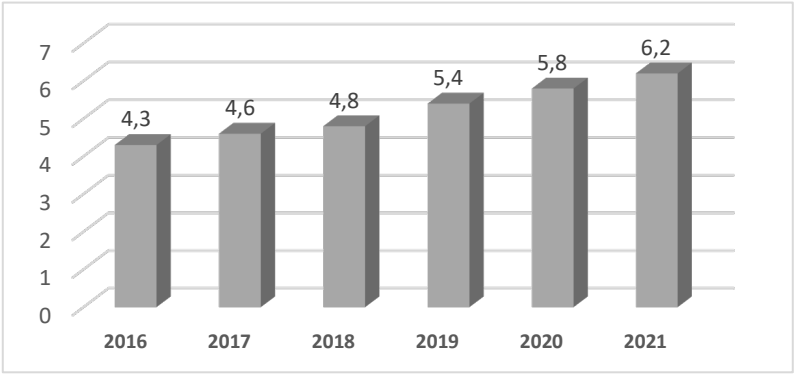
Przeciętna powierzchnia użytkowa nowo oddanego mieszkania w 2021 r. wyniosła 92,8 m^2. Średnia powierzchnia mieszkania w budynkach jednorodzinnych ukształtowała się na poziomie 133,1 m^2, natomiast w budynkach wielorodzinnych – 52,6 m^2. Mieszkania indywidualne miały przeciętnie 142,9 m^2 powierzchni, mieszkania przeznaczone na sprzedaż lub wynajem – 63,0 m^2, natomiast mieszkania liczone łącznie w pozostałych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

formach budownictwa[103] (tj. spółdzielczym, komunalnym, społecznym czynszowym oraz zakładowym) – 51,3 m^2.

Porównanie danych dla poszczególnych województw w ujęciu bezwzględnym wskazuje, że najwięcej nowych mieszkań wybudowano w województwie mazowieckim (46,6 tys. lokali; 21,1% wartości krajowej), wielkopolskim (22,0 tys.; 10,0%) i dolnośląskim (21,9 tys.; 9,9%). Te same wielkości dla 2021 r. wynosiły w województwie mazowieckim 18,9% wartości krajowej, w wielkopolskim – 11,6% i w dolnośląskim – 10,6%.

Liczba mieszkań oddanych do użytkowania w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców wyniosła w 2020 r. dla Polski 5,8, a w 2021 r. – 6,2. Na przestrzeni lat 2016–2021 wzrost tego wskaźnika wyniósł 44,2% (rysunek 9). Największe wartości odnotowano w województwach: pomorskim (9,3), dolnośląskim (8,7), mazowieckim (8,2) i wielkopolskim (7,8); najmniejsze w: opolskim (3,4), świętokrzyskim (3,7) oraz śląskim (3,8).



Rysunek 9. Zmiany liczby mieszkań oddanych do użytkowania w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców (w liczbie sztuk)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efekty działalności budowlanej...*, op. cit.; *Budownictwo 2021*, op. cit.

W 2020 r. oddano do użytkowania 92,7 tys. nowych budynków mieszkalnych, tj. o 8,2% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim i o 24,9% więcej niż w roku 2016. Łączna kubatura nowych budynków mieszkalnych wyniosła w 2020 r. 96 460,2 tys. m^3 – co oznaczało wzrost o 7,6% r/r,

[103] *Efekty działalności budowlanej w 2020 roku*, GUS, Warszawa 2021.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

a także o 28,0% w odniesieniu do 2016 r. Budynki jednorodzinne stanowiły 96,8% wszystkich budynków oddanych do użytkowania w 2020 r.

W 2021 r. oddano do użytkowania 109,2 tys. nowych budynków mieszkalnych, tj. o 17,8% więcej w porównaniu z rokiem 2020. Łączna ich kubatura wyniosła 107,7 mln m^3 – wzrost o 11,7% r/r. Budynki jednorodzinne stanowiły 97,3% wszystkich budynków przekazanych do eksploatacji. W pozostałych budynkach – wielorodzinnych (2,7%) – ulokowana została ponad połowa mieszkań oddanych do użytkowania we wszystkich nowych budynkach mieszkalnych[104].

W budownictwie mieszkaniowym od lat dominuje tradycyjna udoskonalona technologia wznoszenia. W 2020 r. zastosowano ją przy budowie 98,5%, a w 2021 – 98,6% nowych budynków mieszkalnych. W latach 2016––2021 odsetek budynków realizowanych tą metodą kształtował się między 98,4% (w 2019 r.) a 99,2% (w 2016 r.).

Biorąc pod uwagę liczbę kondygnacji, zarówno w 2021 r., jak i w latach wcześniejszych, najwięcej wybudowano budynków dwukondygnacyjnych i jednokondygnacyjnych. W 2021 r. udział budynków o dwóch kondygnacjach wyniósł 65,4% (w latach 2016–2017 – ponad 70%, w 2018 r. – 67,7%, w 2019 r. – 65,7%, a w 2020 r. – 64,2%), natomiast budynków jednokondygnacyjnych – 29,5% (w latach wcześniejszych – pomiędzy 24,1% a 28,6%). Z kolei w budynkach o trzech i więcej niż trzech kondygnacjach (5,1% nowych budynków) usytuowanych zostało w 2021 r. 50,9% mieszkań.

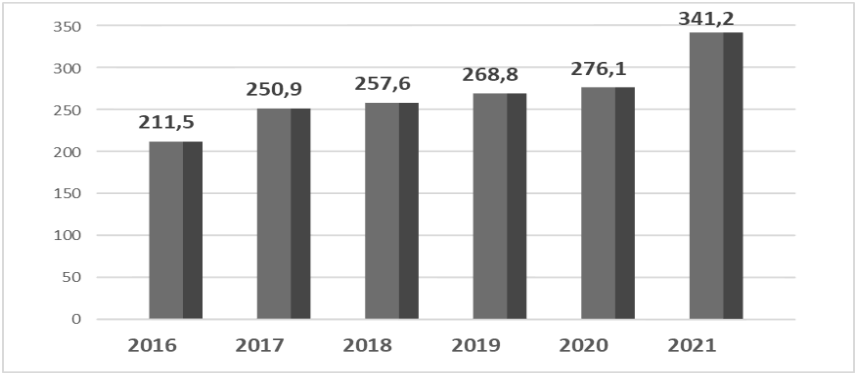
Przeciętny czas trwania budowy nowego budynku mieszkalnego liczony jest od daty jej rozpoczęcia do terminu oddania budynku do użytkowania. Na przestrzeni lat 2016–2020 widoczna była tendencja do skracania czasu budowy, co miało związek z rosnącym udziałem budownictwa wielorodzinnego (które jest realizowane w krótszym czasie niż budownictwo jednorodzinne) w ogólnych efektach budownictwa mieszkaniowego. W porównaniu z rokiem 2016 przeciętny czas budowy skrócił się o ponad 4,5 miesiąca. W 2021 r., na skutek sytuacji epidemicznej, przeciętny czas trwania budowy nowego budynku mieszkalnego zwiększył się o 2,3 miesiąca w stosunku do roku poprzedniego i wyniósł 41,1 miesiąca. Budynki

[104] *Budownictwo 2021*, GUS, Warszawa 2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wielorodzinne wybudowane w analizowanym okresie wznoszono w czasie prawie dwukrotnie krótszym niż jednorodzinne (odpowiednio 23,9 i 48,5 miesiąca).

W 2020 r. wydano pozwolenia na budowę lub dokonano zgłoszeń z projektem budowlanym budowy 276,1 tys. mieszkań, tj. o 2,7% więcej niż w 2019 r. Znacznie lepszy pod tym względem był rok 2021 – wydano pozwolenia na budowę lub dokonano zgłoszeń z projektem budowlanym budowy 341,2 tys. mieszkań, tj. o 65,1 tys. mieszkań (23,6%) więcej niż przed rokiem. Liczba mieszkań, na których budowę wydano pozwolenia lub których zgłoszeń z projektem budowlanym dokonano w latach 2016–2021 stale rosła, efektem czego był przyrost tej zmiennej o 61,3% (rysunek 10).



Rysunek 10. Zmiany liczby mieszkań, na których budowę wydano pozwolenia lub dokonano zgłoszeń w latach 2016–2021 (w tys. sztuk)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efekty działalności budowlanej...*, op. cit.; *Budownictwo 2021*, op. cit.

W nowych budynkach mieszkalnych realizowanych było 98,4% inwestycji. Pozostałe mieszkania powstały w nowych budynkach zbiorowego zamieszkania oraz w rozbudowywanych i przebudowywanych budynkach mieszkalnych. Dla prawie 60% nowych budynków mieszkalnych podstawą wydania pozwolenia na budowę był miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego (MPZP).

W 2020 r. rozpoczęto budowę 223,8 tys. mieszkań, tj. o 5,7% mniej niż w roku 2019. Znacznie lepszym rokiem był pod tym względem rok 2021.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Rozpoczęto wówczas budowę 277,4 tys. mieszkań, tj. o 53,6 tys. mieszkań (23,9%) więcej niż rok wcześniej.

Struktura mieszkań według form budownictwa na przestrzeni ostatnich lat zasadniczo się nie zmieniła. Największy udział miały mieszkania przeznaczone na sprzedaż lub wynajem (w 2020 r. – 58,2%, a w 2021 r. – 59,9%), natomiast odsetek mieszkań przeznaczonych na użytek własny, czyli indywidualnych, wyniósł odpowiednio 40,3% i 38,2%. Pozostałe mieszkania, których budowę rozpoczęto, stanowiły inwestycje mieszkaniowe realizowane w spółdzielczej, komunalnej, społecznej czynszowej i zakładowej formie budownictwa.

2.3. Efekty działalności budowlanej w budownictwie niemieszkalnym

Budynki niemieszkalne stanowią niejednorodną kategorię obiektów budowlanych. W roku 2020 nastąpił w Polsce – w porównaniu z rokiem poprzedzającym – spadek liczby nowych budynków niemieszkalnych. Łączna powierzchnia nowych oraz rozbudowanych budynków tego rodzaju również uległa zmniejszeniu i osiągnęła najniższą od 2016 r. wartość.

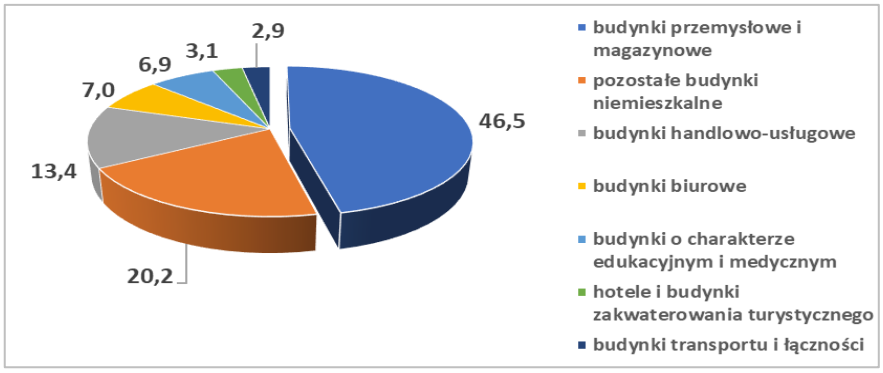
W 2021 r. przekazano do eksploatacji 22,5 tys. nowych budynków niemieszkalnych oraz rozbudowano 2,4 tys. już istniejących (o 12,7% mniej niż w roku poprzednim). Łączna powierzchnia użytkowa nowych i rozbudowanych budynków niemieszkalnych wyniosła 14,1 mln m^2, o 8,4% mniej niż w 2020 r. Pod względem powierzchni przekazanej do eksploatacji przeważały budynki przemysłowe i magazynowe (46,5%). Znaczące udziały miały także pozostałe budynki niemieszkalne (20,2%) oraz budynki handlowo-usługowe (13,4%). Wzrost oddanej do użytkowania powierzchni odnotowano dla budynków transportu i łączności (o 6,0%)[105]. Strukturę powierzchni użytkowej budynków niemieszkalnych oddanych do użytkowania w 2021 r. przedstawia rysunek 11.

Największą powierzchnię użytkową budynków niemieszkalnych oddano w 2020 r. na terenie województw: mazowieckiego, wielkopolskiego

[105] *Efekty działalności budowlanej...,* op. cit.

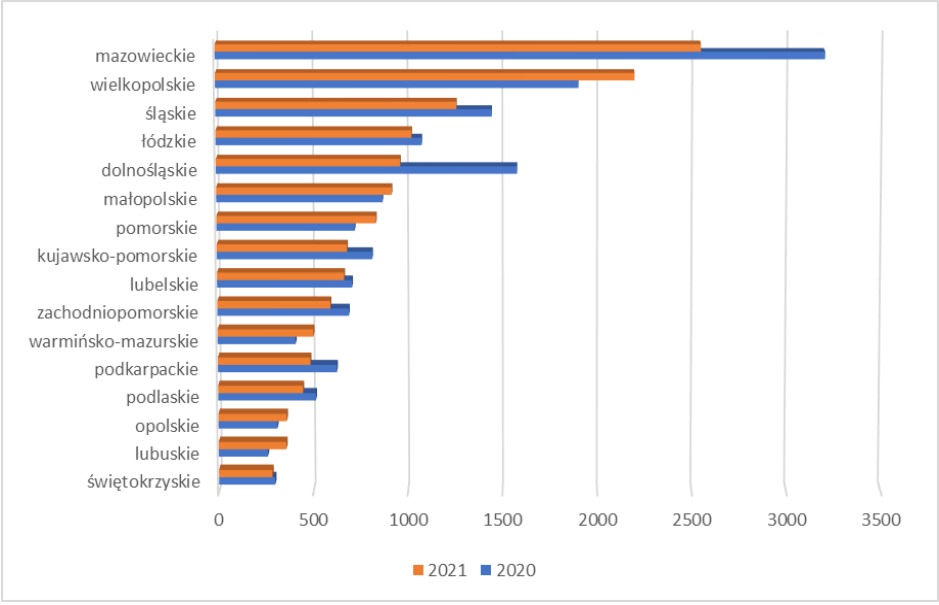
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

i dolnośląskiego. Łączny udział tych województw w wartości krajowej wyniósł ponad 43%. Najmniejszą łączną powierzchnią budynków niemieszkalnych oddanych do eksploatacji w 2020 r. cechowały się natomiast województwa: lubuskie, świętokrzyskie i opolskie (rysunek 12).



Rysunek 11. Struktura powierzchni użytkowej budynków niemieszkalnych oddanych do użytkowania w 2021 r. (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Budownictwo 2021*, GUS, Warszawa 2022.



Rysunek 12. Powierzchnia użytkowa budynków niemieszkalnych oddanych do użytkowania według województw w latach 2020–2021 (w tys. m²)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efekty działalności budowlanej...*, op. cit.; *Budownictwo 2021*, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Największą powierzchnię użytkową budynków niemieszkalnych w 2021 r. oddano w województwach: mazowieckim (2,5 mln m^2), wielkopolskim (2,2 mln m^2) i śląskim (1,3 mln m^2), najmniejszą zaś w świętokrzyskim (282,7 tys. m^2), lubuskim (357,9 tys. m^2) i opolskim (361,3 tys. m^2). Największy przyrost powierzchni w stosunku do roku poprzedniego odnotowano w województwach: lubuskim (o 37,8%), warmińsko-mazurskim (o 23,0%) i opolskim (o 16,1%)[106].

Pod względem nasilenia budownictwa niemieszkalnego, mierzonego powierzchnią użytkową budynków niemieszkalnych oddanych do eksploatacji, przypadającą na 1 km^2 powierzchni geodezyjnej (dla kraju – 50,6 m^2), wyróżniały się województwa: śląskie, mazowieckie i wielkopolskie (odpowiednio – 122,9 m^2, 76,4 m^2 oraz 73,5 m^2). Najmniejsze wartości wskaźnik ten przyjął w województwach: warmińsko-mazurskim (21,2 m^2), lubelskim (26,3 m^2) i lubuskim (27,4 m^2).

Według Polskiej Klasyfikacji Obiektów Budowlanych (PKOB) grupę „Budynki przemysłowe i magazynowe" tworzą dwie klasy budynków: „Budynki przemysłowe", np. fabryki, wytwórnie filmowe, montownie, warsztaty, rzeźnie i browary, oraz „Zbiorniki, silosy i budynki magazynowe", do których należą zbiorniki na ciecze lub gazy, silosy na towary sypkie, chłodnie i specjalizowane budynki składowe oraz powierzchnie magazynowe.

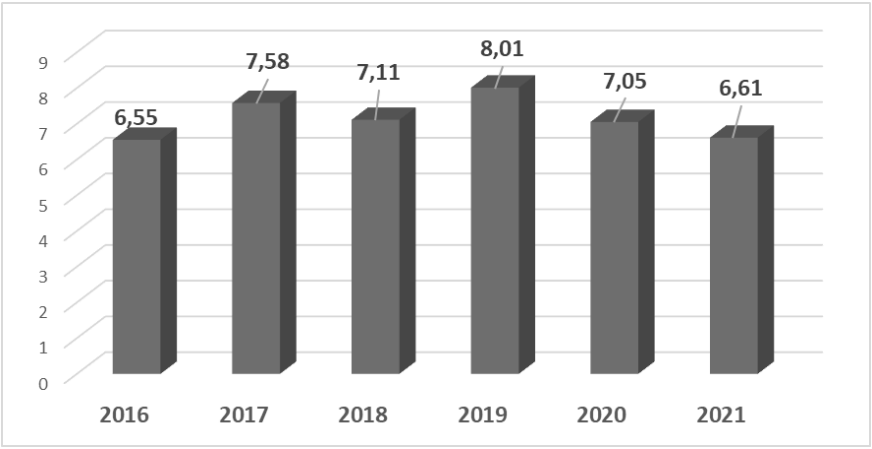
Zmiany powierzchni użytkowej budynków przemysłowych i magazynowych oddanych do użytkowania w latach 2016–2021 przedstawia rysunek 13.

W roku 2020 oddano do użytkowania w Polsce 3240 nowych budynków przemysłowych i magazynowych (spadek o 4,6% r/r), a 696 budynków rozbudowano (spadek o 8,5%). Łączna powierzchnia przekazanych do eksploatacji budynków tego rodzaju wyniosła 7046,9 tys. m^2 i była mniejsza o 954,4 tys. m^2 od wartości z 2019 r., co stanowiło spadek o 11,9%. Na obszarach miejskich Polski przekazano do eksploatacji 51,7% łącznej powierzchni budynków przemysłowych i magazynowych.

[106] *Budownictwo 2021*, op. cit.

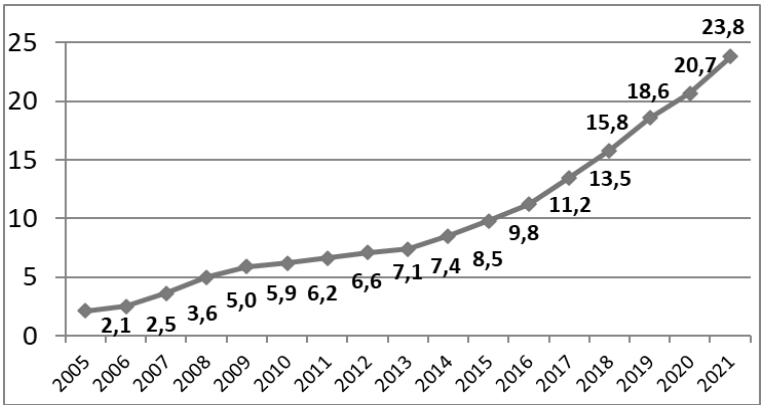
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Rozwijający się rynek powierzchni magazynowych okazał się bardzo podatny na zawirowania koniunktury gospodarczej. Od połowy 2010 r. obserwuje się znaczące ożywienie wywołane polepszeniem sytuacji rynkowej (rysunek 14).



Rysunek 13. Zmiany powierzchni użytkowej budynków przemysłowych i magazynowych oddanych do użytkowania w latach 2016–2021 (w mln m²)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Efekty działalności budowlanej...*, op. cit.; *Budownictwo 2021*, op. cit.

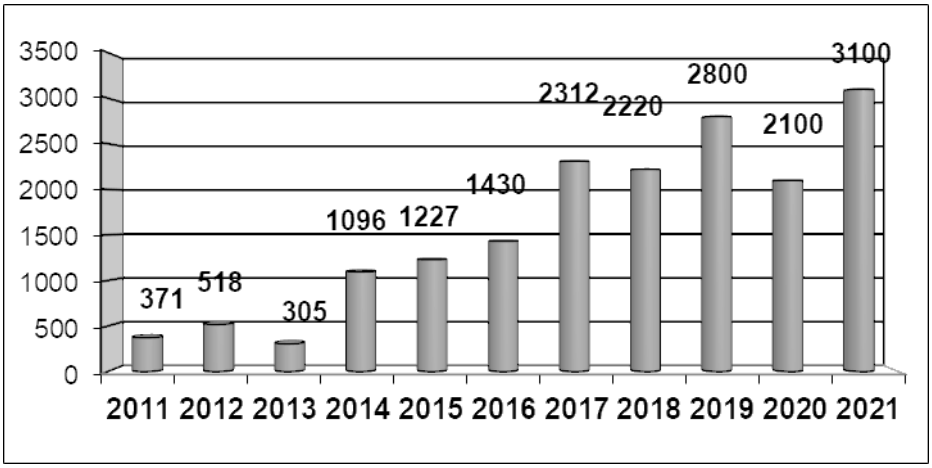


Rysunek 14. Zmiany wielkości powierzchni magazynowej w Polsce w latach 2005–2021 w mln m²

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z raportów *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce* za poszczególne lata, opracowanych przez JLL i Cushman & Wakefield.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Całkowite zasoby nowoczesnej powierzchni magazynowej w Polsce na koniec 2021 r. wyniosły ponad 23 mln m² i był to wzrost o 15% r/r. Podobnie jak przed rokiem to najemcy z segmentu e-commerce oraz operatorzy logistyczni odpowiadali za ponad 50% całkowitego popytu. Wśród największych transakcji przekraczających 100 000 m² znalazły się dwie umowy podpisane przez Zalando (ponad 100 000 m² w Białych Błotach w parku Hillwood i ponad 140 000 m² w parku Panattoni w Bydgoszczy). Ponadto reprezentujący operatorów logistycznych DHL wynajął ok. 105 000 m² w budynku Panattoni BTS w Poznaniu. W sumie od stycznia do grudnia 2021 roku deweloperzy dostarczyli 3,1 mln m² nowej powierzchni. Był to wzrost o 47% r/r (rysunek 15).



Rysunek 15. Zakres zmian w zasobach powierzchni magazynowej w Polsce na przestrzeni lat 2011–2021 w tys. m²

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce* za poszczególne lata, opracowanych przez JLL i Cushman & Wakefield.

W przypadku powierzchni magazynowych od lat obserwuje się ich koncentrację wokół głównych aglomeracji miejskich (Warszawa, Poznań, Wrocław, miasta Górnego Śląska) oraz w rejonie krzyżowania się obiektów infrastruktury drogowej (centralna Polska). Mimo że dominacja tych pięciu głównych lokalizacji jest zdecydowana, ich udział w ogólnym popycie zmniejsza się. Na atrakcyjności zyskują obszary położone wzdłuż zachodniej granicy Polski, np. w Szczecinie, ale także Trójmiasto, Toruń,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Bydgoszcz i Rzeszów. Jest to w pierwszej kolejności efektem zwiększającej się dostępności transportowej. Kolejnym argumentem za lokalizacją magazynów w nowych ośrodkach jest dostępność zasobów pracy oraz koszt gruntów, który w większości przypadków jest znacznie niższy niż wokół głównych aglomeracji.

Rodzajem obiektów niemieszkalnych, które zajmują istotne miejsce w strukturze powierzchni, są budynki handlowo-usługowe i biurowe. Do kategorii budynków handlowo-usługowych zaliczane są: centra handlowe, domy towarowe, samodzielne sklepy i butiki, hale używane do targów, aukcji i wystaw, targowiska pod dachem, stacje paliw, stacje obsługi, apteki itp.

Na terenie Polski w 2020 r. oddano do użytkowania 2652 nowe budynki handlowo-usługowe (spadek wobec poprzedniego roku o 6,6%) oraz 567 budynków rozbudowanych (spadek o 6,3% r/r). Łączna powierzchnia użytkowa tych budynków wyniosła 1813,1 tys. m^2 i była mniejsza o 5,4% niż przed rokiem. W roku 2020 większość efektów rzeczowych budownictwa handlowo-usługowego zlokalizowano w miastach, gdzie przekazano do użytkowania 69,6% powierzchni użytkowej budynków tego rodzaju.

Od 2016 r. do 2020 r. – pod względem wartości wskaźnika oddanej powierzchni budynków handlowo-usługowych w przeliczeniu na 1 km^2 powierzchni geodezyjnej – wyróżniały się województwa: śląskie, małopolskie i wielkopolskie, w których jego wartość wynosiła odpowiednio: 19,0 m^2, 15,6 m^2 oraz 9,3 m^2 (przeciętna dla Polski – 7,3 m^2).

Analiza efektów rzeczowych budownictwa handlowo-usługowego w perspektywie lat 2016–2020 wskazuje na nieznaczne wahania wartości oddanej do użytkowania powierzchni handlowo-usługowej, która nie przekraczała 2400 tys. m^2 rocznie.

Informację o budownictwie handlowo-usługowym, służącym zaspokajaniu głównie potrzeb mieszkańców, odzwierciedla wskaźnik pokazujący relację efektów tego budownictwa w odniesieniu do liczby ludności. W okresie od 2016 r. do 2020 r. w kraju średniorocznie na 1 tys. mieszkańców przypadało 53,0 m^2 powierzchni handlowo-usługowej. Województwami o największych wartościach tego wskaźnika były: wielkopolskie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

(75,8 m^2), małopolskie (69,5 m^2) i pomorskie (67,2 m^2). W 2020 r. średnia powierzchnia użytkowa nowego budynku handlowo-usługowego oddanego do eksploatacji na terenie Polski wyniosła 683,7 m^2 i była wyższa niż w roku poprzednim o 1,3%.

W 2021 r. oddano do eksploatacji 2713 nowych budynków handlowo-usługowych (wzrost o 2,3% r/r). Łączna powierzchnia użytkowa budynków tego typu wyniosła 1,9 mln m^2, co oznaczało spadek o 4,9% w stosunku do poprzedniego roku. Województwami, na terenie których odnotowano największą nowo wybudowaną powierzchnię handlowo-usługową, były: mazowieckie (12,6% udziału w kraju), małopolskie (10,5%) i wielkopolskie (10,4%). Najmniejszą powierzchnię oddano do użytkowania w województwach: opolskim i lubuskim (po 2,7%) oraz podlaskim (2,8%).

Grupa PKOB „Budynki biurowe" obejmuje jedną klasę budynków, do której należą obiekty wykorzystywane jako miejsca pracy i działalności biur czy sekretariatów lub zajmowane jako lokale o charakterze administracyjnym (np. budynki banków, urzędów pocztowych, urzędów miejskich, gminnych, samorządowych, ministerstw), a także budynki centrów konferencyjnych i kongresów oraz sądów i parlamentów.

W roku 2020 oddano w Polsce do użytkowania 527 nowych budynków biurowych (spadek o 8,2% względem poprzedniego roku) oraz dokonano rozbudowy 116 budynków z analizowanej grupy (spadek o 24,2%). Łączna powierzchnia użytkowa tych budynków wzrosła o 16,2%, osiągając wartość 1 271,8 tys. m^2 powierzchni[107].

Koncentracja oddanej do eksploatacji powierzchni biurowej dotyczy w Polsce dużych miast, gdzie powstaje większość wielkopowierzchniowych biurowców. W 2020 r. w trzech miastach wojewódzkich, tj. w Warszawie (49,1%), Katowicach (7,6%) i Łodzi (5,0%), przekazano do eksploatacji 61,8% krajowej powierzchni biurowej. Łącznie we wszystkich miastach wojewódzkich oddano do użytkowania 78,8% ogółu powierzchni użytkowej budynków biurowych w Polsce.

[107] *Efekty działalności budowlanej...*, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W 2020 r., podobnie jak w poprzednich latach, województwo mazowieckie dominowało w zakresie budownictwa biurowego (52,6% powierzchni oddanej do użytkowania w Polsce). Na kolejnych miejscach uplasowały się województwa: śląskie (11,9%), łódzkie (6,1%) oraz dolnośląskie (5,1%).

Największym natężeniem budownictwa biurowego w latach 2016–2020, wyrażonym oddaną powierzchnią użytkową budynków biurowych w przeliczeniu na 1 km^2 powierzchni województwa, charakteryzowały się: mazowieckie (12,3 m^2), małopolskie (8,4 m^2) i śląskie (7,9 m^2), a średnia krajowa wyniosła 3,4 m^2. Przeciętna powierzchnia użytkowa nowego budynku biurowego oddanego do eksploatacji w Polsce w roku 2020 wyniosła 2345,9 m^2 i była o 14,7% wyższa od średniej z lat 2016–2020.

Dalsze pogorszenie sytuacji w zakresie budownictwa biurowego nastąpiło w 2021 r.[108] Oddano wówczas do użytkowania 476 nowych budynków biurowych, co oznaczało spadek o 9,7% względem 2020 r. Łączna powierzchnia użytkowa charakteryzowanych budynków wyniosła 972,8 tys. m^2 (spadek o 23,5%), a największa jej część zgodnie z oczekiwaniami przypadła na województwo mazowieckie (48,9% wartości krajowej). Z kolei najmniejszy jej udział odnotowano w województwie podlaskim, świętokrzyskim i lubuskim.

2.4. Rynek pracy w budownictwie

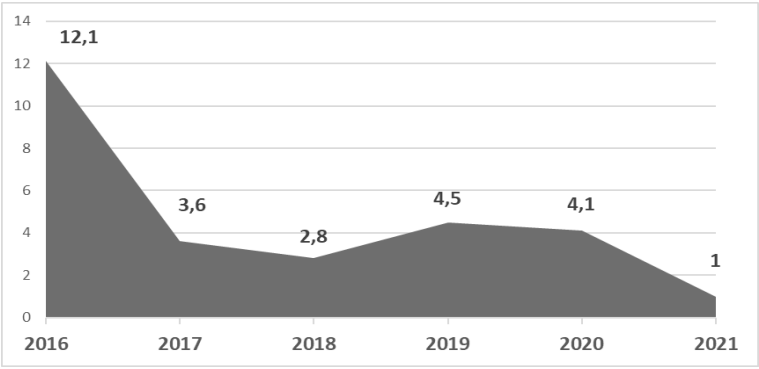
Rynek pracy w budownictwie podlega szeregowi zmian. Są one wypadkową ogólnej koniunktury w gospodarce, dostępności zasobów pracy i stanu bezrobocia, cen materiałów budowlanych i marż w firmach budowlanych. Swoje oddziaływanie posiada także polityka migracyjna oraz decyzje rządu dotyczące wysokości płacy minimalnej.

Już w 2016 r. widać było rosnący udział pracowników zza wschodniej granicy (głównie Ukraińców i Białorusinów) w załogach budowlanych. W branżach ciężkich – murarskich, zbrojarskich, elewacyjnych – większe

[108] Ibidem; *Budownictwo 2021*, op. cit.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

brygady składały się w co najmniej 40% z załóg złożonych z obcokrajowców. Polska stopniowo zaczęła się zmieniać z kraju nękanego bezrobociem w kraj, w którym brakuje rąk do pracy. W miesiącach od maja do września zapotrzebowanie na pracowników zgłaszało ponad 70% firm budowlanych. Dopiero jesienią rynek pracy zaczął się kurczyć, a poszukujących pracy zaczęło przybywać. Średnia stopa bezrobocia w budownictwie wśród pracowników fizycznych w roku 2016 wyniosła 12,1% (rysunek 16). W okresie od kwietnia do września bezrobocie to spadło poniżej 1%, ale w miesiącach od stycznia do marca oraz od września do grudnia problemy z zatrudnieniem miał blisko co trzeci szukający pracy[109].



Rysunek 16. Bezrobocie średnioroczne wśród robotników budowlanych w latach 2016–2021 (w %)

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Rynek pracy w budownictwie 2016–2021, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Poprawa sytuacji na rynku pracy w 2016 r. zmusiła firmy do podniesienia wynagrodzeń, które w szczycie sezonu letniego rosły nawet o ponad 10% w stosunku do miesięcy zimowych. Średnioroczne wynagrodzenia dla pracowników fizycznych nie wzrosły jednak o więcej niż 3,6%. Najlepiej opłacanymi pracownikami byli instalatorzy wodno-kanalizacyjni i gazowi oraz tynkarze. Najmniej zarabiali stolarze i ślusarze budowlani. Ważnym elementem płacowym był znaczący wzrost najniższych płac (pomocnicy,

[109] Rynek pracy w budownictwie 2016, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

osoby bez kwalifikacji). Te wzrosły o blisko 10% w stosunku do poprzedniego roku, co wynikało z wyższej płacy minimalnej. Próba sterowania płacami w sposób administracyjny spowodowała niższy wzrost płac maksymalnych. Ceny usług budowlanych nie rosły na tyle szybko, aby kompensować coraz większe koszty firm. Realny szybszy wzrost cen usług firmy mogłyby uzyskać tylko w przypadku znacznej poprawy koniunktury.

W 2017 r. robotnicze braki kadrowe zaczęły uderzać w kondycję i stabilność firm budowlanych. Bezrobocie średnioroczne oscylowało w granicach 3,6%. Do pogarszania się sytuacji kadrowej przyczyniły się także zmiany w polityce wizowej UE w stosunku do Ukrainy. Zgoda na wyjazdy Ukraińców bez wiz do każdego z krajów strefy Schengen spowodowała odpływ cenionych fachowców z Polski na Zachód. Jednocześnie w Polsce w 2017 r. miał miejsce bardzo wysoki wzrost wynagrodzeń robotników budowlanych. Płace wzrosły średnio o 9,1% r/r. Przy średnim wzroście cen usług budowlanych na poziomie 2,6% koszty pracy obciążyły w sposób znaczący dochody firm[110]. W konsekwencji nastąpiło obniżenie dochodu firmy na jednego zatrudnionego pracownika i spadek wydajności pracy.

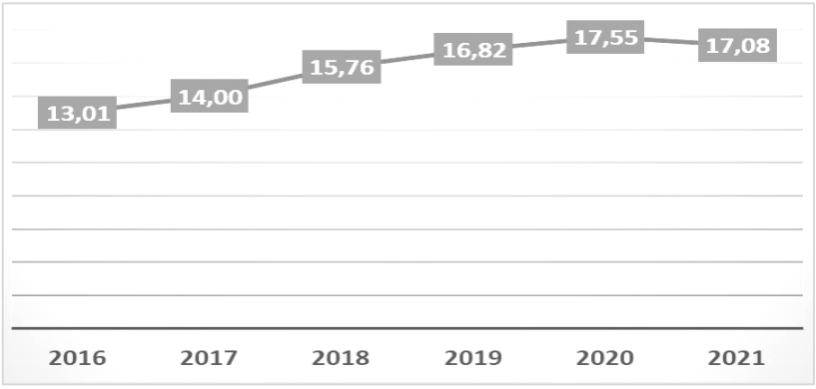
Największe zarobki firmy proponowały w 2017 r. tynkarzom, a dopiero w dalszej kolejności glazurnikom, zbrojarzom i cieślom. To absolutna czołówka najlepiej zarabiających fachowców budowlanych. Najniższe stawki firmy proponowały stolarzom budowlanym.

W 2018 r. zanotowano na rynku pracy w budownictwie niewystępujący od 1989 r. popyt na zatrudnienie. W rezultacie co druga firma potrzebowała robotników budowlanych nawet w lutym. Do tego podaż chętnych do pracy spadała już od kwietnia, a do końca roku zainteresowanie pracą w budownictwie spadło do podobnie niskich poziomów jak w roku 2017. Bezrobocie średnioroczne w budownictwie pozostawało na poziomie 2,8%. Taka sytuacja była dla firm czynnikiem wprowadzającym do działalności budowlanej duże ryzyko. Działo się tak mimo wprowadzenia regulacji prawnych zapewniających firmom zapłatę za zrealizowanie dużych inwestycji. Brakowało głównie specjalistów, ale także ludzi do przyuczenia, i to pomimo szybko rosnących płac. Płace wzrosły w 2018 r. aż o 12%, z czego

[110] Rynek pracy w budownictwie 2017, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

płace specjalistów – nawet o 14%. To progres jakiego nie spodziewali się ani analitycy, ani firmy budowlane. Średnioroczna stawka netto za 1 godzinę pracy pracownika fizycznego wyniosła 15,76 zł (rysunek 17).



Rysunek 17. Średnioroczna stawka netto za 1 godzinę pracy pracownika fizycznego w latach 2016–2021 (w %)

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Rynek pracy w budownictwie 2016–2021, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

W 2018 r. niską podaż robotników budowlanych kompensowali głównie Ukraińcy i Białorusini, ale coraz częściej pojawiali się także robotnicy z Azji. Brak pełnego otwarcia rynku pracy dla pracowników z zagranicy powodował, że udział robotników zagranicznych był wciąż niewystarczający. Największe potrzeby kadrowe przez cały rok zgłaszały firmy wykończeniowe, murarskie, zbrojarskie i ciesielskie. Niewiele lepiej wyglądała sytuacja w branżach: elewacyjnej, tynkarskiej, dekarskiej, instalacyjnej, zwłaszcza wodno-kanalizacyjnej, i gazowej oraz brukarskiej. Trudna sytuacja kadrowa w budownictwie miała bezpośredni wpływ na rosnące koszty lub brak realizacji wielu projektów inwestycyjnych.

W firmach budowlanych w 2018 r. najlepiej zarabiali tynkarze i posadzkarze (od 2600 zł do nawet 6000 zł) i była to elita, jeśli chodzi o wynagrodzenia. To właśnie tej grupy dotyczył największy wzrost płac (nawet o 35%). Płace od 2300 zł do 3400 na rękę mieli glazurnicy, zbrojarze, cieśle szalunkowi, operatorzy maszyn czy elektrycy[111].

[111] Rynek pracy w budownictwie 2018, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Zasoby pracy w budownictwie w pierwszej połowie 2019 r. były na podobnym poziomie jak w roku poprzednim. Sytuacja zmieniła się znacząco w drugiej połowie roku. Wówczas to pojawiało się na rynku więcej ludzi chcących pracować. Ludzie rzadziej wyjeżdżali za granicę do pracy sezonowej, rosła liczba osób powracających z zagranicy oraz tracących pracę w firmach mających problemy z płynnością finansową. Spowodowało to, że średnioroczny wskaźnik bezrobocia wzrósł w tym roku do poziomu 4,5%.

W wyniku tych uwarunkowań płace netto dla stanowisk robotniczych wzrosły w budownictwie w 2019 r. o 6,2%. Średni wzrost płac był więc mniejszy niż w poprzednim roku, co pozwoliło firmom poprawić rentowność. Zwłaszcza druga połowa roku przyczyniła się do wyhamowania rosnących płac i poprawy opłacalności prac budowlanych[112]. W 2019 r. firmy nadal najwięcej płaciły tynkarzom i posadzkarzom (od 4000 zł do 6000 zł netto/ miesięcznie). Mniej niż 4000 zł netto/miesięcznie – płaciły cieślom. Najmniej ceniono dekarzy oraz pracowników wykonujących proste prace wykończeniowe (tu średnie płace oscylowały w granicach od 2700 zł do 2900 zł netto/miesięcznie). W 2019 r. wyraźnie wzrosły płace stolarzy (wzrost płac nawet o +27% r/r). Nie była to już – jak w poprzednich latach – najniżej wynagradzana grupa, ale raczej znalazła się bliżej średniej dla tego roku (tabela 3). Wciąż rosły płace osób niewykwalifikowanych, głównie za sprawą forsowania wzrostu płac minimalnych. Należy jednak pamiętać, że spłaszczanie wynagrodzeń na pewno nie wyjdzie firmom na dobre w dłuższej perspektywie. Będą one musiały podnosić ceny usług, aby sprostać oczekiwaniom najlepiej wykwalifikowanych specjalistów.

Duże zmiany w budownictwie przyniósł rok 2020. Jego pierwsze dwa miesiące wskazywały na stabilizujący się rynek pracy w tym sektorze i większą równowagę między popytem na pracowników fizycznych a ich podażą. Epidemia COVID-19 całkowicie zmieniła priorytety obecnych i przyszłych robotników. Od marca gwałtownie spadała liczba zagranicznych pracowników, a część już pracujących rodzimych specjalistów przechodziła na opiekę nad dziećmi. To spowodowało ponowny spadek liczby osób chętnych do pracy. Tymczasem rynek budowlany, przynajmniej

[112] Rynek pracy w budownictwie 2019, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

w większości branż, wcale nie osłabł w pierwszej połowie roku. W rezultacie uwarunkowania te sprawiły, że potrzeby kadrowe były bardzo duże i praktycznie od kwietnia aż do końca roku rosły.

Tabela 3. Średnie miesięczne wynagrodzenie netto w Polsce w wybranych zawodach w latach 2016–2021 (w zł)

Zawód	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Zmiana w zł	Zmiana w %
glazurnik	3124	3300	3285	3813	4092	3373	249	108,0
murarz	2611	2845	2963	3153	3329	3564	953	136,4
tynkarz	3652	3799	5632	6395	6351	4781	1129	130,9
zbrojarz	2801	3139	3315	3021	3256	3388	587	121,0
elektryk	2464	2889	3212	3095	3300	3329	865	135,1
stolarz	2156	2347	2508	3197	3051	3168	1012	147,0
posadzkarz	2567	2948	3681	4400	4851	4341	1774	169,1

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Rynek pracy w budownictwie 2016–2021, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

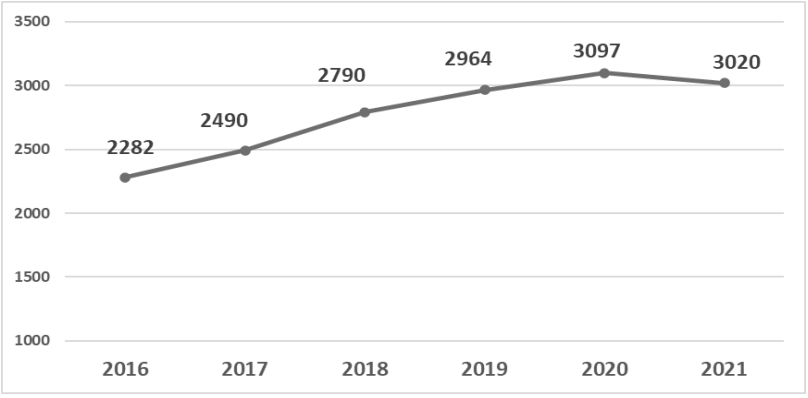
W drugiej połowie 2020 r., po względnym wyciszeniu zakażeń COVID-em-19 latem, jesienne zachorowania doprowadziły do dużego spadku podaży ludzi do pracy – zarówno z zagranicy, jak i z Polski. Drugi lockdown w listopadzie znów zatrzymał robotników w domach i wyhamował przyjazdy osób zza wschodniej granicy. Bezrobocie w branży budowlanej początkowo rosło, ale w drugiej połowie roku zaczęło spadać i w sumie w całym roku wyniosło 4,1%[113]. Wzrost średnich stawek za pracę w 2020 r. wyniósł +4,5% i był najniższy od 2016 r. Na średnią płac nie wpływa więc forsowane przez rząd podnoszenie płac minimalnych, chociaż tworzy pewną granicę „godnej" płacy. Na wzrost płac w budownictwie wpływ mają takie czynniki jak: popyt na usługi budowlane, stan otoczenia budowlanego (kredyty inwestycyjne, zatory płatnicze, koszty działalności, nastroje inwestycyjne) oraz możliwość wzrostu cen usług budowlanych. W 2020 r. duży rynek budowlany udało się zachować jedynie w odniesieniu do

[113] Rynek pracy w budownictwie 2020, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

sektora publicznego. Na prywatnym rynku kilka branż zanotowało spadek koniunktury, co odbiło się także na płacach zatrudnionych tam pracowników.

W 2020 r. najwięcej zarabiali tynkarze, posadzkarze i glazurnicy (płace zdecydowanie przekraczały 4000 zł netto/miesięcznie). Coraz więcej zarabiali także operatorzy maszyn budowlanych (ok 3700 netto/miesięcznie). Spadły za to średnie wynagrodzenia cieśli, instalatorów wodno-kanalizacyjnych i gazowych oraz stolarzy budowlanych, chociaż zyski tych firm rosły w 2020 r. Średnie wynagrodzenie w budownictwie w 2020 r. w końcu przekroczyło 3000 zł netto/miesięcznie (rysunek 18). Najwięcej firmy płaciły w województwie mazowieckim – w sezonie nawet ponad 20 zł netto/h, wysokie płace odnotowano także w województwach małopolskim i śląskim – ok 19 zł netto/h. Najmniej płaciły firmy z województw świętokrzyskiego i lubuskiego – średnie stawki nierzadko poniżej 16 zł netto/h.



Rysunek 18. Średnie miesięczne wynagrodzenie netto za pracę fizyczną w budownictwie w latach 2016–2021 (w zł)

Źródło: obliczenia własne na podstawie: Rynek pracy w budownictwie 2016–2021, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Od początku 2021 r. wiadomo było, że rynek pracy w budownictwie będzie korzystny dla pracowników. Miejsc pracy było dużo, i to w każdym regionie Polski. Przez cały rok tylko w lipcu zauważalny był wzrost liczby osób szukających pracy w tym sektorze. W pozostałych miesiącach obserwowano ciągły spadek tej liczby. Konsekwencją takiej sytuacji był niski

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wskaźnik bezrobocia (1,0%). Oznacza to, że dla wszystkich, którzy chcieli pracować, praca była. Olbrzymich potrzeb kadrowych firm nie zaspokajali rodzimi pracownicy. Na budowach dominował często język rosyjski lub ukraiński. Niestety sytuacja epidemiologiczna nadal utrudniała pozyskanie pracowników ze Wschodu czy w ogóle z zagranicy, stąd coraz większe niedobory kadr[114].

Kwietniowy lockdown był w 2021 r. ostatnim miesiącem zamknięcia gospodarki. Nastąpił po nim znaczny wzrost gospodarczy i zapotrzebowanie na pracowników już tylko rosło. Takiego tempa wzrostu nie miały jednak średnie płace w budownictwie. Płace najniższe istotnie wzrosły o ok 9%, ale płace dla specjalistów wyraźnie spadły. Niestety na koniec roku średnie płace w budownictwie były tylko 0,3% wyższe niż w roku poprzednim. W konsekwencji z porównania wszystkich miesięcy wynika spadek średnich płac rok do roku nawet o 3%.

Najbardziej w roku 2021 brakowało firmom murarzy, zbrojarzy, cieśli, wykończeniowców i instalatorów wodno-kanalizacyjnych i gazowych. Duże zapotrzebowanie na ludzi do pracy nie dotyczyło tylko budownictwa, ale także innych branż, do których budowlańcy migrowali (np. branże magazynowe, spedycyjne). Płace w budownictwie, ze względu na jego specyfikę (sezonowość, duże ryzyko działalności, niestabilność finansową firm) powinny być znacznie wyższe w kwocie netto niż w innych gałęziach gospodarki. Tak było do 2018 r., później silne windowanie płac minimalnych i brak rąk do pracy, nawet do wykonania najprostszych zadań, doprowadziły do spłaszczenia wynagrodzeń. W wyniku tej sytuacji obecnie nadal mamy do czynienia z brakiem chętnych do pracy w większości zawodów związanych z budownictwem.

2.5. Bariery rozwoju branży budowlanej

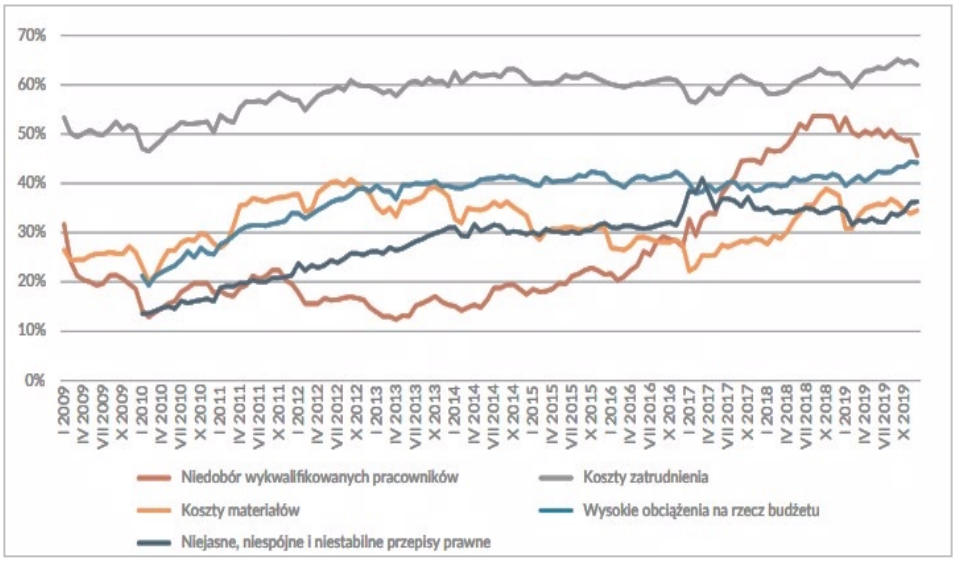
Bariery rozwoju przedsiębiorstw branży budowlanej są wynikiem oddziaływania strony popytowej i strony podażowej rynku. Popyt zgłaszają pracodawcy, natomiast podaż jest po stronie pracowników. Bariery rozwoju

[114] Rynek pracy w budownictwie 2021, www.wielkiebudowanie.pl, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

nie są stałe, często zmieniają się w zależności od zmian bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw (czynniki niezależne od przedsiębiorstw), a także procesów zachodzących wywnętrz rynku i w samych przedsiębiorstwach (czynniki kontrolowane i zależne od przedsiębiorstw). Bariery, na które pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu, mogą stanowić istotne utrudnienie i ograniczać rozwój, prowadząc do pogorszenia jego kondycji. W tej części określimy i przeanalizujemy najbardziej znaczące utrudnienia w rozwoju przedsiębiorstw branży budowlanej w ostatnich latach.

W 2019 r. najbardziej znaczącymi przeszkodami w funkcjonowaniu budownictwa w Polsce okazały się: niedobór wykwalifikowanych pracowników, wysokie koszty zatrudnienia, rosnące koszty materiałów budowlanych, brak stabilności prawa budowlanego oraz wysokie obciążenia budżetowe. Spośród nich wszystkich największym utrudnieniem był deficyt kadrowy. Problem ten stawał się coraz bardziej aktualny już w 2010 r., nie był zatem nowy. Jeżeli w 2010 r. wskazywało na niego tylko 1–2% polskich firm budowlanych, to już od początku 2015 r. wskaźnik ten zaczął szybko rosnąć i osiągnął w drugiej połowie 2018 r. wartość 53,7% (rysunek 19).



Rysunek 19. Najczęściej wskazywane bariery działalności sektora budowlanego w latach 2009–2019

Źródło: *Raport: Budownictwo polskie w latach 2009–2019*, Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, Warszawa 2020.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Niedobór wykwalifikowanej kadry na rynku usług budowlanych wynika z jego specyfiki[115]. W przeciwieństwie do pracodawcy poszukującego pracowników w obszarze produkcji, usług czy handlu, który może zatrudnić osobę bez kwalifikacji i dać jej czas na naukę i wdrożenie, pracodawca z branży budowlanej nie może sobie na to pozwolić. Posiadanie przez pracowników na poszczególnych stanowiskach odpowiednich uprawnień jest bowiem narzucone przez prawo budowlane.

Drugą z najpoważniejszych barier dla firm budowlanych w Polsce były wysokie koszty zatrudnienia. Od 2009 r. wskaźnik przedsiębiorstw borykających się z tym problemem utrzymywał się na poziomie 50%, a od 2012 r. do 2019 r. – oscylował wokół 60%. Dodatkowym utrudnieniem były stale rosnące koszty materiałów budowlanych. W 2019 r. stanowiły one od 40,6% do 50% wszystkich kosztów działalności. W tym samym czasie wzrosła także liczba przedsiębiorstw, których główne problemy wynikały z braku stabilności prawa budowlanego: jeżeli w 2009 r. stanowiły one 13,6% wszystkich firm budowlanych, to pod koniec 2019 r. – już 36,3%. Niektóre z barier rozwoju budownictwa w ostatnich latach straciły na znaczeniu. Zalicza się do nich niedostateczny popyt na usługi i wysokie koszty finansowej obsługi działalności[116].

W 2021 r. jako najbardziej istotny problem firmy budowlane wskazywały podwyżki cen materiałów budowlanych. Ceny drewna wzrosły o ponad 80%, a miedzi i stali nawet o 100%. Koszty farb i lakierów podniesiono o ponad 30%, polimerów o 60%. Dodatkowo na niektóre materiały trzeba było czekać kilka miesięcy. Drożejące towary znikały szybko z magazynów, ponieważ firmy robiły zapasy. Rosnące ceny paliw oddziaływały na transport surowców, koszt produkcji i transport gotowych produktów. Poza dynamicznie rosnącymi cenami materiałów budowlanych, branża musiała uwzględnić aspekty ESG (Environment, Social, and Governance)

---

115 https://barometrzawodow.pl/modul/prognozy-na-mapach-wyniki?map_type=country&map_details=counties&relation=1&year%5B0%5D=2021&profession%5B0%5D=13, dostęp: 19.06.2022.

116 *Raport: Budownictwo polskie w latach 2009–2019*, Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, Warszawa 2020.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

i dostosować się do nadchodzących zmian regulacyjnych. Sektor budowlany ma bowiem znaczący udział w globalnej emisji gazów cieplarnianych i jego podmioty zostały zobowiązane do jej ograniczenia. Wymaga to podjęcia konkretnych działań ograniczających emisyjność. Kluczowe mogą się tutaj okazać inwestycje w nowoczesne technologie, które zminimalizują ślad środowiskowy i zwiększą efektywność procesu budowlanego[117]. Ze względu na te uwarunkowania zjawisko wzrostu cen materiałów może zachodzić także w dłuższej perspektywie.

Do barier utrudniających przedsiębiorstwom budowlanym działalność zalicza się także zatory płatnicze, brak zleceń, dużą konkurencję, niskie ceny usług, wysokie koszty pracownicze, wysokie podatki[118]. Według raportów Krajowego Rejestru Długów to właśnie firmy budowlane w największym stopniu dotyka nierzetelność płatnicza. Budownictwo, zaraz po handlu, to jedna z najbardziej obciążonych długami branż w polskiej gospodarce. Łączne zadłużenie firm z sektora budowlanego wynosiło w 2021 r. blisko 1,8 mld zł, z czego połowę tej kwoty stanowią długi jednoosobowych działalności gospodarczych.

Wśród barier rozwoju budownictwa wymienia się również niską dostępność gruntów. Dotyczy to głównie dużych miast. Dotychczas 60% inwestycji powstawało w sześciu największych miastach. Obecnie sytuacja odwróciła się i większość takich projektów powstaje poza największymi aglomeracjami.

Rynek pracy w budownictwie można także analizować od strony podażowej. Istotną wówczas barierą, zniechęcają do pracy w tym sektorze, są przede wszystkim trudne warunki pracy. Ponadto wymagana jest tutaj siła fizyczna, dobry stan zdrowia, dyspozycyjność i gotowość do częstej zmiany miejsca pracy. Zatrudnienie w deficytowych zawodach budowlanych wiąże się też ze zdobywaniem drogich i czasochłonnych uprawnień.

---

[117] Y.H. Labaran et al., *Carbon footprint management: A review of construction industry*, „Cleaner Engineering and Technology" 2022, Vol. 9, 100531, https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100531.

[118] https://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-i-prognozy/rynek-budowlany-2022-prognozy-aa-bC1v-s9S9-SGsy.html, dostęp: 22.04.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Warto zwrócić uwagę na stałą tendencję związaną ze spadkiem atrakcyjności zawodów budowlanych. Może mieć to charakter względnie trwały jako efekt zmian kulturowych i ciągłego wzrostu przeciętnego poziomu życia. Chociaż warunki socjalne w polskich firmach budowlanych są coraz lepsze, nie przekłada się to jednak w sposób zasadniczy na wzrost podaży na rynku pracy.

Znaczący wzrost wynagrodzenia może skłonić młodzież do kształcenia się w zawodach budowlanych na szerszą skalę[119]. W porównaniu z innymi krajami Europy Zachodniej i Północnej pensje w polskim budownictwie nadal są jednak 2,5–4 razy niższe. W rezultacie dużo pracowników wyjeżdża do krajów Europy Zachodniej. Polskie budownictwo zmuszone zostało w tej sytuacji do otwarcia się na obcokrajowców z krajów o niższej stopie życiowej i niższym PKB.

Istotną barierą rozwoju budownictwa jest także ogólnie niepewna sytuacja gospodarcza. Ostatnie wydarzenia polityczne związane z wojną w Ukrainie przyczyniły się do odpływu pracowników fizycznych, co miało szczególne znaczenie dla mniejszych przedsiębiorstw podwykonawczych, w których procent pracowników pochodzących ze Wschodu od lat był wysoki. Braki kadrowe pośrednio wpływają także na duże firmy budowlane – ze względu na zaburzony cykl operacyjny – co finalnie skutkuje opóźnieniami w realizacji inwestycji.

[119] *System prognozowania polskiego rynku pracy*, https://ibs.org.pl/research/system-prognozowania-polskiego-rynku-pracy, dostęp: 12.05.2022.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ROZDZIAŁ 3

Analiza postaw i zachowań pracowników fizycznych w branży budowlanej na podstawie badań własnych

3.1. Charakterystyka grupy badawczej

Badanie właściwe dotyczące zarzadzania zasobami pracy w przedsiębiorstwach z branży budowlanej podzielono na dwie podstawowe części. W pierwszej części kwestionariusz ankietowy skierowano do pracowników fizycznych zatrudnionych w tej branży. Druga jego część adresowana była do kadry zarządzającej przedsiębiorstw budowlanych.

Jeśli chodzi o pierwszą część badania, to została przeprowadzona na grupie 450 pracowników fizycznych pracujących w przedsiębiorstwach budowlanych zajmujących się głównie budownictwem komunikacyjnym, czyli budownictwem w transporcie drogowym i kolejowym wraz z dworcami, jak również skrzyżowaniami dróg, mostami, obiektami oraz zapleczem technicznym. Należy również dodać, iż jest to dział budownictwa lądowego, który zajmuje się zagadnieniami budowy elementów infrastruktury technicznej systemu transportowego, niezbędnych do przemieszczania środków transportowych. Przedsiębiorstwa te należały do grupy małych i średnich przedsiębiorstw.

Pracownikom zadano 25 pytań z zakresu rynku pracy. Dotyczyły głównie ich wieku, zarobków, doświadczenia zawodowego oraz obecnej oceny rynku pracy. Do opracowania wyników została wykorzystana analiza tendencji strukturalnych. W celu pokazania korelacji i logicznego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

pogrupowania zebrane dane połączono w grupy. Kwestionariusz ankietowy został przedstawiony w załączniku nr 1.

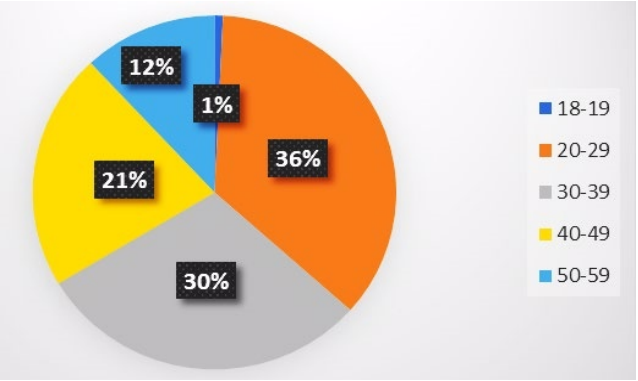
Pierwsza grupa analizowanych danych z kwestionariusza ankietowego dotyczyła wieku, stażu pracy, poziomu wykształcenia oraz stanowisk zajmowanych przez pracowników fizycznych w przedsiębiorstwach budowlanych. Umożliwiło to charakterystykę grupy badawczej.

Średni wiek pracowników fizycznych biorących udział w badaniu wynosił 35 lat, natomiast mediana wieku kształtowała się na poziomie 34 lat. Dominowała grupa wiekowa w przedziale 20–29 lat. Jej udział wynosił aż 36%. Drugą najliczniejszą grupą były osoby w wieku 30–39 lat (30% ogółu respondentów). Grupę trzecią stanowiły osoby w wieku 40–49 lat (21% ogółu). Stosunkowo najmniej liczne były grupy w wieku 50–59 lat i 20–29 lat – stanowiły odpowiednio 12% i 1% ogółu (rysunek 20). Taki podział wiekowy spowodowany jest przede wszystkim olbrzymim obciążeniem fizycznym pracowników – im starsi pracownicy, tym mniejszą tworzą grupę. Jednocześnie warto zauważyć, iż praca ta jest mało atrakcyjna dla młodych ludzi zaraz po ukończeniu szkoły średniej lub technikum.

Czynnikiem różnicującym pracowników fizycznych w branży budowlanej w analizowanych przedsiębiorstwach okazał się poziom wykształcenia (rysunek 21). Zdecydowana większość pracowników – 36% – deklarowała ukończenie zasadniczej szkoły zawodowej lub branżowej. Szkołę średnią ogólnokształcącą lub technikum ukończyło 25% pracowników, szkołę podstawową – 23%. Na uwagę zasługuje fakt, iż w sumie 9% respondentów posiadało dyplom ukończenia szkoły wyższej, w tym na poziomie licencjackim – 6%, i magisterskim – 3%.

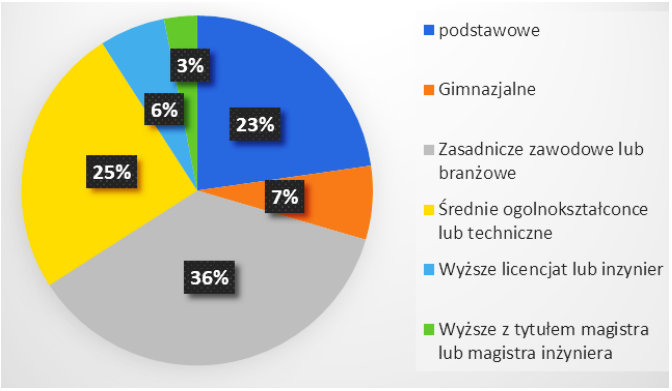
Staż pracy większości ankietowanych pracowników fizycznych był stosunkowo krótki (rysunek 22). Aż 43% miało staż pracy w przedziale 0–5 lat. Było to silnie skorelowane z wiekiem pracowników. Osoby, które pracują 6–10 lat stanowiły 17%, 11–15 lat – 11%, 16–20 lat – 12% respondentów. Wraz z wydłużeniem stażu pracy poszczególne grupy pracowników stawały się już mniej liczne, co należy wiązać z sytuacją zdrowotną osób zatrudnionych w tej branży. Średnia arytmetyczna stażu pracy w branży budowlanej wynosi 11,5 lat, natomiast dominanta jest zlokalizowana w przedziale od 1 do 5 lat.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



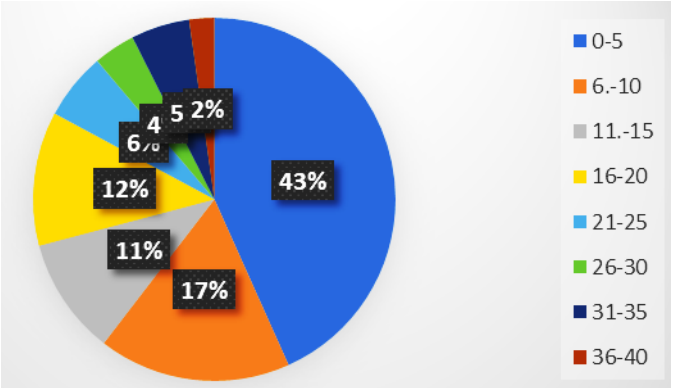
Rysunek 20. Wiek pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Rysunek 21. Wykształcenie pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

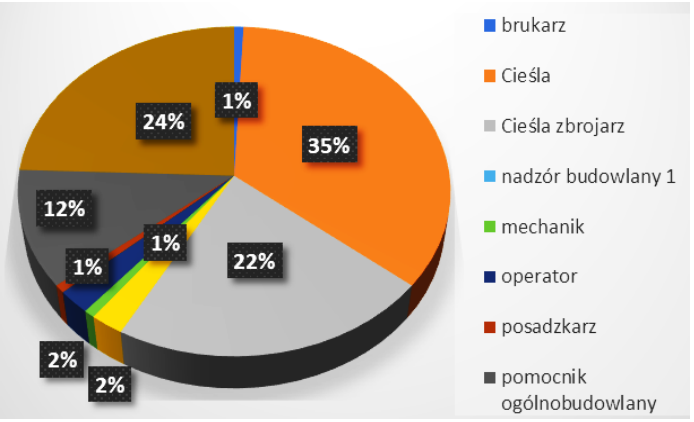


Rysunek 22. Staż pracy pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Stanowiska pracy w branży budowlanej są bardzo zróżnicowane. W zależności od tego, jakim rodzajem budownictwa zajmuje się dane przedsiębiorstwo, można mówić o powtarzalności pewnych zawodów. W analizowanych przedsiębiorstwach dotyczy ona m.in. zawodów: cieśli, zbrojarzy, pomocników ogólnobudowlanych, operatorów, posadzkarzy (rysunek 23). Zdecydowanie najliczniejszą grupą były osoby pracujące na stanowisku cieśli (35% badanych). Niemal co czwarty badany pracownik zajmował stanowisko zbrojarza (24%). Pracę cieśli i zbrojarza łączyło 22% ankietowanych. Ponadto częstym stanowiskiem był pomocnik ogólnobudowlany (12% respondentów). Pozostali respondenci wskazywali, że zajmują stanowiska: posadzkarza, operatora, mechanika itp.



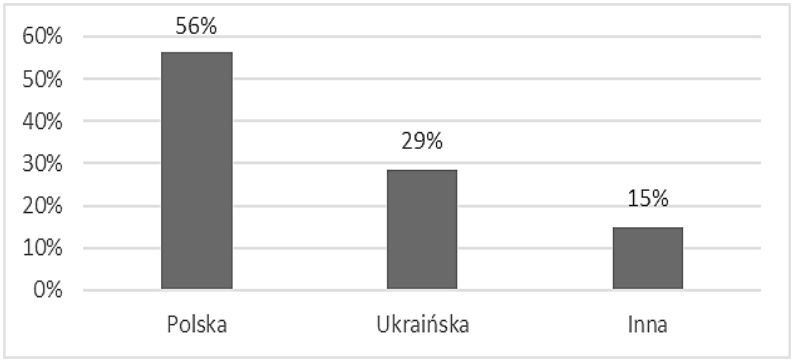
Rysunek 23. Stanowiska zajmowane przez pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Czynnikiem różnicującym pracowników fizycznych w branży budowlanej w analizowanych przedsiębiorstwach okazała się narodowość i miejsce zamieszkania (rysunek 24 i 25). Większość pracowników, bo aż 56%, pochodziła z Polski, Ukraińcy stanowili 29%. Pozostali ankietowani reprezentowali inne narodowości, wśród których dominowała gruzińska.

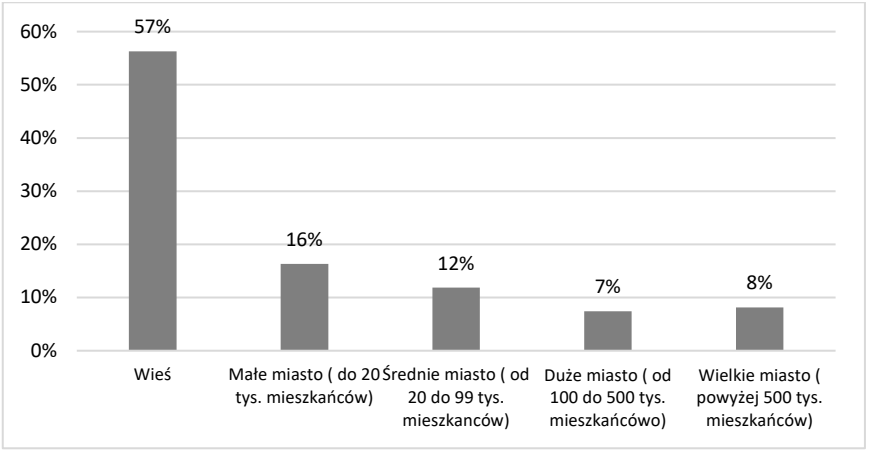
Zdecydowana większość respondentów zamieszkiwała gminy wiejskie oraz mniejsze miejscowości. Aż 57% mieszkało w gminach wiejskich, 16% – w małych miastach do 20 tys. mieszkańców, a 11% – w średnich miastach do 99 tys. mieszkańców.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



Rysunek 24. Narodowość pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Rysunek 25. Miejsce zamieszkania pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

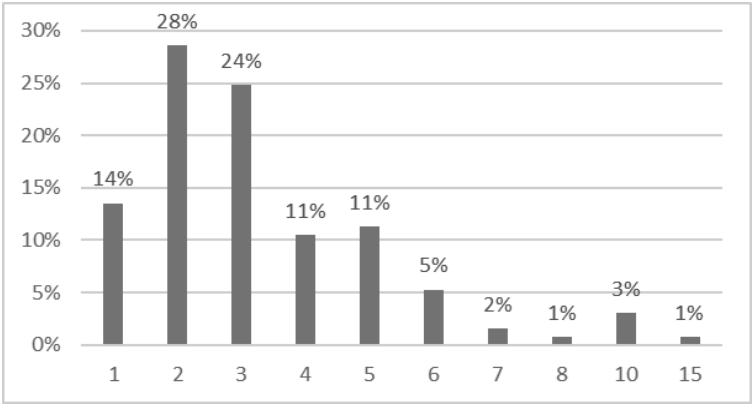
3.2. Uwarunkowania, jakim podlegają pracownicy fizyczni w branży budowlanej

Druga grupa analizowanych danych z kwestionariusza ankietowego dotyczyła doświadczenia zawodowego pracowników fizycznych zatrudnionych w przedsiębiorstwach z branży budowlanej, ich ewentualnej wcześniejszej pracy za granicą oraz dalszych planów wyjazdowych poza Polskę. Interesującą kwestią była odpowiedź na pytanie: *O ile procent musiałoby wzrosnąć Pana/Pani wynagrodzenie, aby podjął/podjęła Pan/Pani*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

pracę za granicą? W badaniu zostało również zadane pytanie: *Czy planuje Pan/Pani zmianę pracy?* Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione w formie graficznej.

W branży budowlanej następuje stosunkowa duża rotacja pracowników[120]. Wynika to z kilku czynników. Pierwszy z nich dotyczy konkurencyjności. W obecnej sytuacji na rynku jest stosunkowo dużo ofert pracy i w związku z tym pracownicy są w stanie w dość krótkim czasie zmienić pracodawcę i otrzymać podobne albo wyższe wynagrodzenie[121]. Drugim czynnikiem jest kwestia lokalizacji. Pracownicy wybierają spośród przedsiębiorstw te, które są bliższe ich miejscu zamieszkania. Trzecią kwestią, na którą coraz częściej zwracają uwagę właściciele firm budowanych, jest kwestia braku szacunku do pracy i etosu pracy. Częstym problemem jest również traktowanie pracy jako zajęcia tymczasowego i w konsekwencji częste zmienianie miejsca pracy (rysunek 26).



Rysunek 26. Liczba przedsiębiorstw, w których dotychczas pracowali respondenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Większość respondentów pracowała w przeszłości stosunkowo długo w jednym przedsiębiorstwie. Z analizy odpowiedzi wynika, że im młodszy

[120] O. Gamayunova, *The Labor Market in the Construction Industry: Demand, Supply, Professional Training*, „Procedia Engineering" 2015, Vol. 117, pp. 1058–1064, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.236.

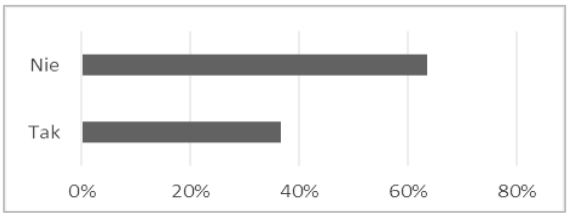
[121] L.D. Crane, H.R. Hyatt, S.M. Murray, *Cyclical labor market sorting*, „Journal of Econometrics" 2022, https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2021.12.015.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

pracownik, tym częstsza była u niego zmiana pracy. Ponad 50% respondentów zadeklarowało, iż jest to ich druga–trzecia praca. Tylko 14% – że pierwsza. Były to osoby z najmłodszej grupy wiekowej, bardzo często dopiero zaczynające pracę lub posiadające około jednego roku doświadczenia zawodowego. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż ponad 20% respondentów stanowiły osoby, które pracowały już w czterech–pięciu przedsiębiorstwach. Grupy pracowników, które zmieniały miejsce pracy od 6 do 15 razy były stosunkowo niewielkie. Stanowiły najczęściej od 1% do 5% badanej grupy.

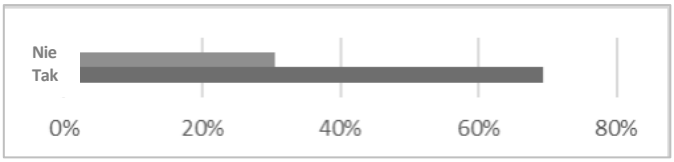
Mimo stosunkowo dużej rotacji w branży budowlanej tylko 37% badanych deklaruje chęć zmiany pracy, pozostali respondenci – 63% nie chcą tej zmiany (rysunek 27).

Obecne uwarunkowania zasobów pracy w branży budowlanej przesądzają o tym, że duża grupa pracowników ma już za sobą doświadczenie pracy za granicą. Potwierdzają to także wyniki badań (rysunek 28). Zdecydowana większość, bo aż 69% respondentów, posiada doświadczenie zawodowe, które zdobywała poza granicami kraju. Zaledwie 31% nigdy nie pracowało za granicą.



Rysunek 27. Udział osób wyrażających chęć zmiany pracy w ogólnej liczbie badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

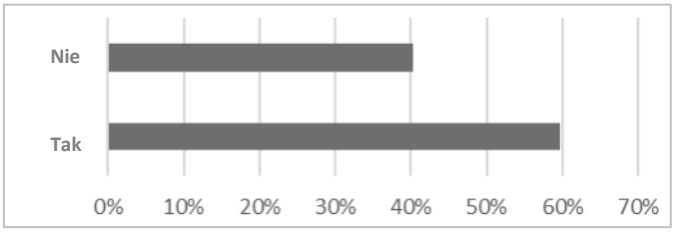


Rysunek 28. Liczba pracowników fizycznych z doświadczeniem zawodowym za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

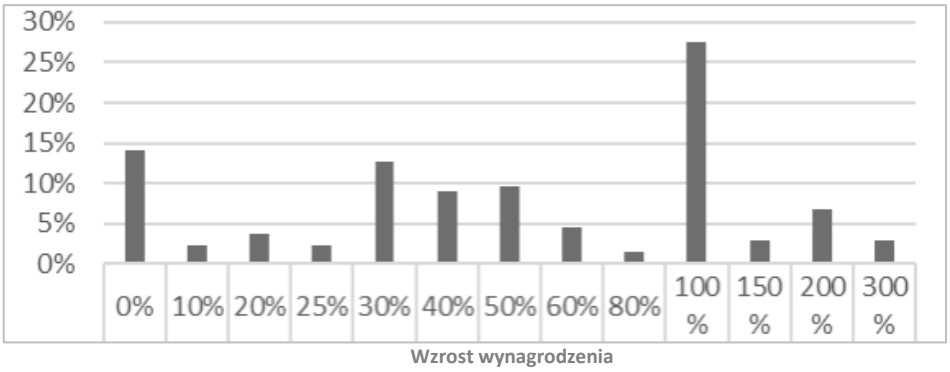
Z punktu widzenia stabilności zasobów pracy w budownictwie interesującą kwestią są ewentualne plany wyjazdu do pracy za granicę (rysunek 29). Wśród badanych 60% wykazało chęć pracy za granicą. Należy jednak zaznaczyć, iż w tej grupie znajdują się osoby z inną narodowością niż polska. W związku z tym można przypuszczać, że część pracowników, którzy obecnie pracują na terenie Polski, będzie chciała pozostać w aktualnym miejscu pracy lub zmienić pracę na kraj poza miejscem swojego stałego zamieszkania.



Rysunek 29. Pracownicy planujący w przyszłości pracę za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Analizując wyniki badania trudno jest jednoznacznie stwierdzić, o ile więcej pracownicy musieliby zarabiać, by zdecydowali się podjąć pracę za granicą (rysunek 30).



Rysunek 30. Ile musiałoby wzrosnąć wynagrodzenie, żeby pracownicy wyjechali za granicę

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Wśród respondentów 28% stwierdziło, iż chciałoby zarabiać około 100% więcej. Znacznie mniejsze oczekiwania miała druga grupa, stanowiła 13%, a jej oczekiwania byłyby na poziomie 30% więcej. Kolejną byli respondenci, których oczekiwania kształtowały się na poziomie 50% więcej. Pozostali mieli bardzo zróżnicowane potrzeby od 10% do nawet 300%.

Dalsza część pytań dotyczyła form zatrudnienia pracowników fizycznych w branży budowlanej, ich wynagrodzeń oraz zadowolenia z wynagrodzeń. Branża budowlana jest bardzo zróżnicowana pod względem form zatrudnienia[122]. Ze względu na fakt, iż w chwili obecnej w branży budowlanej występuje stosunkowo duża różnorodność pod względem narodowości zasobów pracy, przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę regulacje dotyczące prawa polskiego w przypadku Polaków, a w przypadku pracowników zagranicznych – przepisy prawa pracy o zatrudnianiu cudzoziemców.

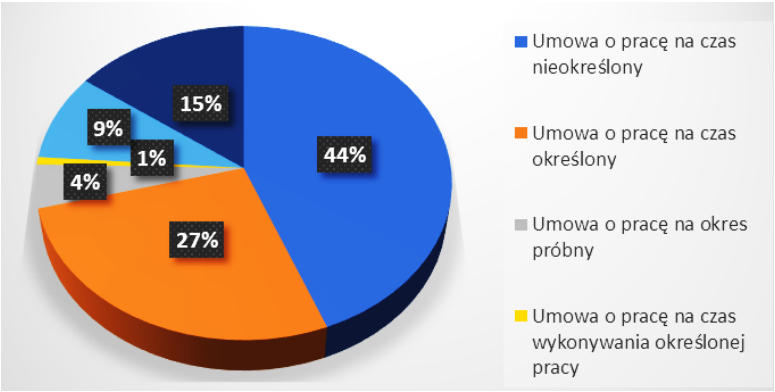
W przypadku polskich pracowników najczęściej można mówić o umowie na czas nieokreślony, umowie na czas próbny, a w części przypadków – o umowie o dzieło lub zlecenie. Praktyką w branży budowlanej jest także tzw. samozatrudnienie pracowników. Popularność każdej z tych form może rosnąć lub maleć w zależności od zmian w ustawodawstwie podatkowym.

Z kolei w przypadku pracowników z zagranicy mamy do czynienia z dwoma formami zatrudnienia. Pierwsza z nich dotyczy pracowników z terytorium Unii Europejskiej – zatrudnienie odbywa się na tych samych zasadach co zatrudnienie obywatela polskiego. Drugi przypadek dotyczy pracowników z zagranicy, mających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej pobyt legalny. O zezwolenie na pracę występuje wówczas pracodawca do właściwego wojewody, a w przypadku gdy jest to zezwolenie typu S (zezwolenie na pracę sezonową) – pracodawca występuje do właściwego starosty (powiatowego urzędu pracy). Możliwe jest również podjęcie pracy na podstawie zezwolenia typu A. Na jego podstawie można pracować od jednego roku do trzech lat.

[122] N. Ghodrati, T.W. Yiu, S. Wilkinson, *Unintended consequences of management strategies for improving labor productivity in construction industry*, „Journal of Safety Research" 2018, Vol. 67, pp. 107–116, https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.09.001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Rodzaje form zatrudnienia pracowników fizycznych w analizowanej grupie respondentów przedstawia rysunek 31. Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów, bo aż 44%, zatrudniona była na podstawie umowy na czas nieokreślony, 27% miało umowę na czas określony, a 15% było samozatrudnionych. Tylko 9% badanych wykonywało pracę na zasadzie umowy zlecenia lub o dzieło. Rzadkością były umowy na okres próbny oraz na czas wykonywania określonej pracy.



Rysunek 31. Formy zatrudnienia pracowników fizycznych w branży budowlanej

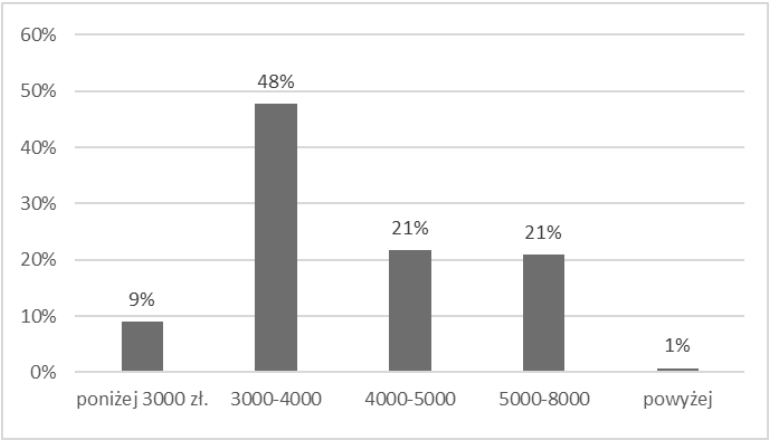
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Istotnych informacji dostarcza ocena poziomu wynagrodzeń pracowników fizycznych w branży budowlanej (rysunek 32). Wynagrodzenia dużej części pracowników fizycznych (48%) plasowały się na poziomie od 3000 zł do 4000 zł. Zarobkami pomiędzy 4000 zł a 5000 zł oraz między 5000 zł a 8000 zł mogła pochwalić się zbliżona grupa pracowników. Liczyła ona po 21% respondentów z zarobkami z pierwszego przedziału i 21% z drugiego. Tylko 9% respondentów deklarowało, iż w chwili przeprowadzania badań zarabiało poniżej 3000 zł, natomiast zaledwie 1% – że zarabiało powyżej 8000 zł. Z analizowanych danych wynika, że średni poziom zarobków wynosił 4500 zł.

Ankietowanych zapytano również o stopień zadowolenia z zarobków. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 33. Pracownicy fizyczni z branży budowlanej w przeważającej większości byli zadowoleni ze swoich zarobków lub „zdecydowanie" zadowoleni. Grupa ta liczyła w sumie

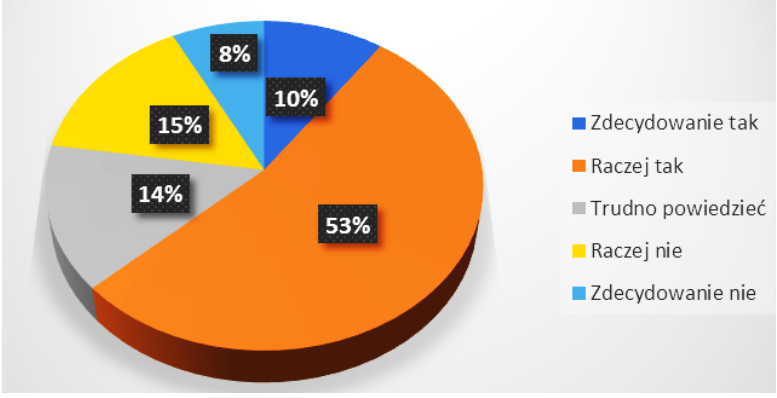
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

63% respondentów. Stopień zadowolenia z zarobków trudno było określić 14% badanych. Dla 15% respondentów wielkość ich zarobków raczej nie była zadowalająca, a dla 8% – zdecydowanie nie była.



Rysunek 32. Zróżnicowanie zarobków pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

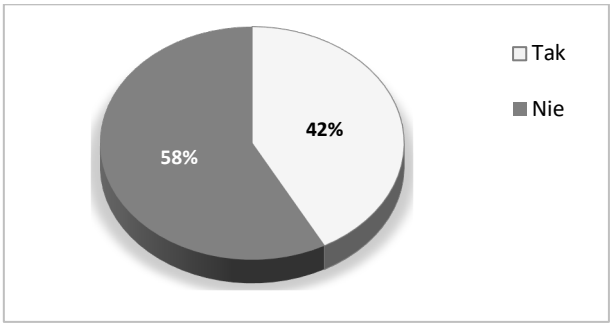


Rysunek 33. Zadowolenie z zarobków pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

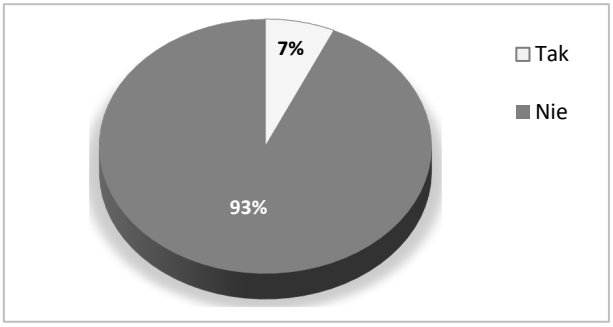
Prowadzący badanie postanowili zbadać kwestie związane z posiadaniem nieruchomości przez respondentów, spłacaniem przez nich kredytów hipotecznych oraz pracą zawodową ich współmałżonków (rysunki 34–36).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



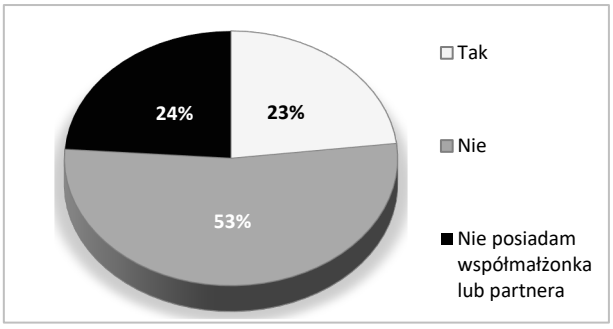
Rysunek 34. Posiadanie nieruchomości przez pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Rysunek 35. Posiadane kredyty hipoteczne wśród pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



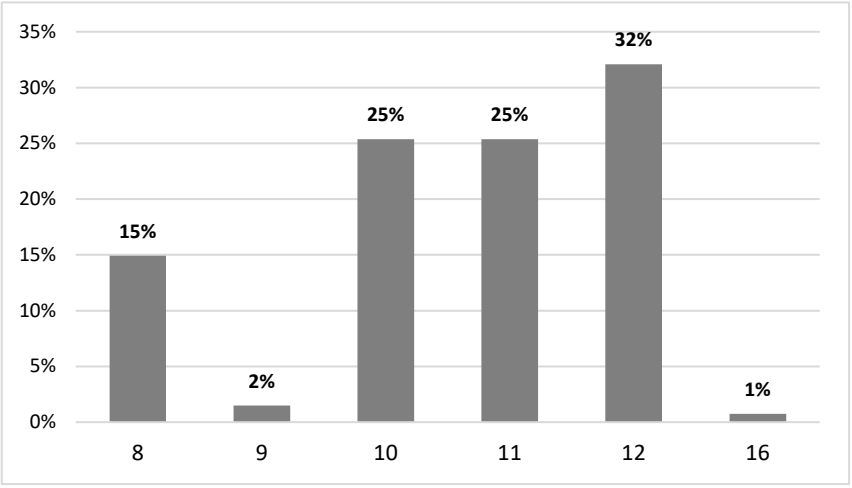
Rysunek 36. Praca zawodowa współmałżonków i partnerów pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Ponad połowa respondentów (58%) była właścicielami nieruchomości, mieszkania lub domu jednorodzinnego. Jednocześnie tylko 7% badanych deklarowało posiadanie kredytu hipotecznego. Należy dodać, że zdecydowana większość posiadaczy nieruchomości była narodowości polskiej. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na kwestię pracy zawodowej współmałżonków lub parterów życiowych. Z badania wynika, iż 24% respondentów były to osoby samotne, najczęściej również nieposiadające nieruchomości. Aż 53% miało współmałżonków bądź partnerów życiowych, którzy nie byli nigdzie zatrudnieni, a tylko 23% współmałżonków bądź partnerów życiowych, którzy zajmowali się pracą zawodową. Z badania wyłania się obraz tradycyjnego modelu rodziny, gdzie jedna osoba, najczęściej mężczyzna, jest żywicielem. Zjawisko to szczególnie często występowało w rodzinach pracowników polskiej narodowości. Natomiast w przypadku osób pochodzących z Ukrainy i Gruzji sytuacja ta była zróżnicowana.

Stopień zaangażowania w pracę zawodową poszczególnych osób zatrudnionych w branży budowlanej był zróżnicowany. Średnią liczbę godzin pracy w ciągu dnia przedstawia rysunek 37.



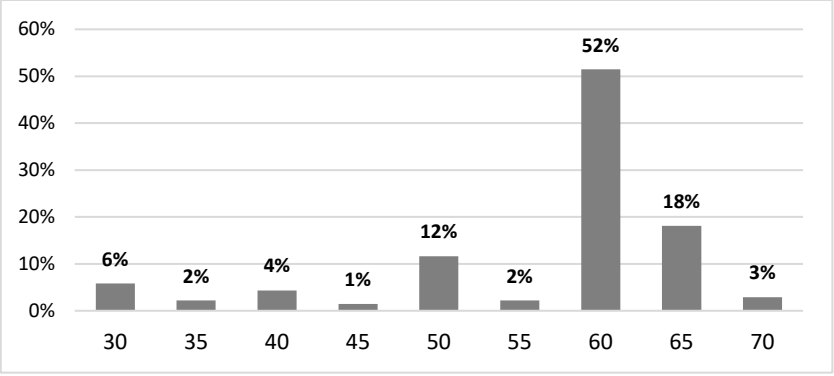
Rysunek 37. Średnia liczba godzin pracy w ciągu dnia pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Robotnicy zatrudnieni w branży budowlanej przepracowują dziennie większą od ustawowej liczbę godzin. Średnia wartość dla ankietowanych osób wyniosła ponad 10,5 godziny. Najbardziej liczną grupą byli pracujący przez 12 godzin w ciągu dnia, stanowili 32% respondentów. Co czwarty ankietowany pracował 10 lub 11 godzin dziennie. Tylko 15% osób pracowało ustawowe 8 godzin.

Branża budowlana, w szczególności praca fizyczna, jest bardzo obciążająca dla zdrowia, mimo to średni wiek, jaki był deklarowany przez respondentów jako wiek zakończenia pracy w tej branży, wynosił 56 lat. U młodych pracowników – szczególnie w grupie wiekowej do 25. roku życia, dopiero zaczynających karierę zawodową lub posiadających małe doświadczenia zawodowe – widoczna była pewna tendencja: planowali oni pracować w zawodzie tylko do około 30. roku życia. Jeśli uwzględnimy respondentów z wszystkich grup wiekowych, to okaże się, że w większości (52%) planowali oni pracować w branży budowlanej do 60. roku życia. Osoby planujące pracować do 65. stanowiły 18% respondentów, a 12% respondentów chciałoby pracować do 50. roku życia. Nieznaczna liczba planowała dłuższą karierę zawodową (rysunek 38).



Rysunek 38. Planowany wiek pracy wśród pracowników fizycznych w branży budowlanej

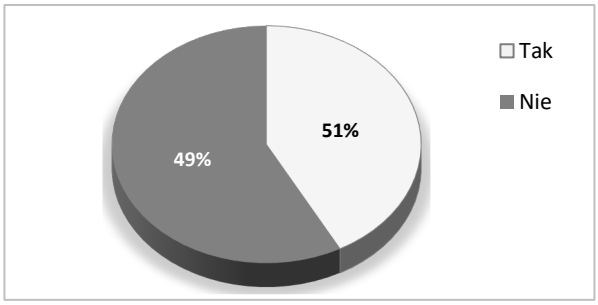
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

3.3. Dobór czynników motywacyjnych stosowanych wobec pracowników fizycznych w branży budowlanej

Analizie poddano także stopień zadowolenia z pracy w obecnych przedsiębiorstwach i możliwości otrzymania awansu zawodowego, a także dobór czynników motywujących do pracy, które oddziałują na pracowników, oraz tych, które chcieliby, by zastosował pracodawca. W ankiecie zadano też pytanie o elementy, które chcieliby zmienić w tym zakresie.

Wyniki badania wskazują, że możliwość awansu zawodowego deklarowało 51% respondentów, pozostała grupa stwierdziła, iż nie jest to możliwie w branży budowlanej (rysunek 39). Prawdopodobnie było to wynikiem kilku czynników. Po pierwsze przedsiębiorstwa, w których są zatrudnieni, nie stwarzają takiej możliwości. Po drugie pracownicy nie wykazują zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji i możliwościami doszkalania.



Rysunek 39. Możliwości awansu zawodowego według pracowników fizycznych w branży budowlanej

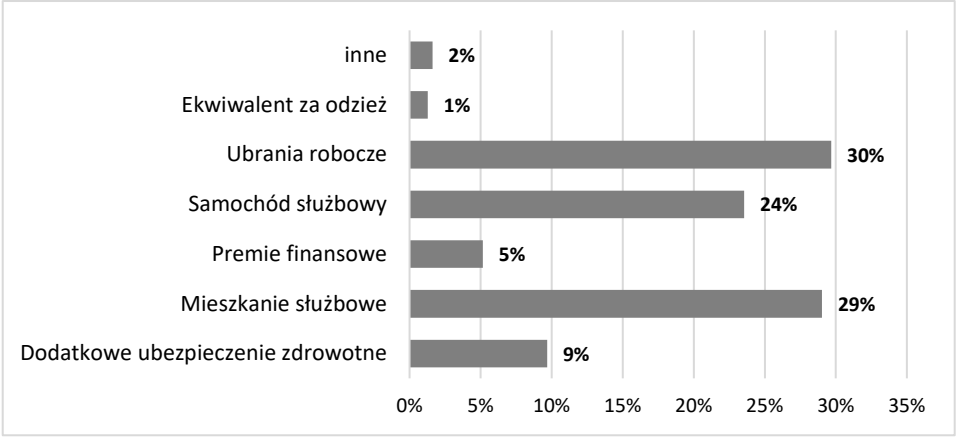
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Odpowiednio zmotywowany pracownik jest w stanie osiągnąć w pracy dużo lepsze wyniki. Podwładny jest zawodowo wartościowy, kiedy wnosi do firmy nabyte kwalifikacje, a także motywację. Robotnik, który mimo posiadania kwalifikacji nie jest zmotywowany w adekwatny sposób, nie będzie dobrym pracownikiem, ponieważ nie będzie aktywnie uczestniczył w rozwoju firmy[123].

[123] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2016, s. 136.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Ciekawą kwestią był dobór przez pracodawców elementów motywujących pracowników do pracy. W opinii ankietowanych najczęściej stosowanymi w ich przedsiębiorstwach czynnikami motywacyjnymi były mieszkania służbowe oraz ubrania robocze. Wskazania dotyczyły w tym przypadku odpowiednio 30% i 29% respondentów (rysunek 40). W rzeczywistości bardzo częstą w tej branży praktyką – ze względu na częstą zmianę miejsca pracy, tj. miejsca budowy – jest wynajmowanie pracownikom mieszkań bez odliczania tej kwoty z pensji. Pracodawca nie ma obowiązku przekazać pracownikom ubrań roboczych. Jest jednak częstą praktyką, że generalny wykonawca budowy obliguje podwykonawcę do zapewnienia pracownikiem ubrań z logo firmy, spełniających odpowiednie normy BHP. Kolejną kategorią nagród, która jest stosowana w branży budowlanej, są samochody służbowe – ten element został wskazany przez 24% respondentów. Należy oczywiście dodać, iż najczęściej są to samochody typu bus, którymi pracownicy dojeżdżają na miejsce pracy. Bardzo często paliwo i pozostałe koszty utrzymania tychże pojazdów są pokrywane przez przedsiębiorstwo. 10% respondentów deklarowało również, że pracodawca zapewnienia im dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. Premie finansowe dostawało zaledwie 5% badanych, a 1% deklarowało otrzymanie ekwiwalentu na ubrania robocze.

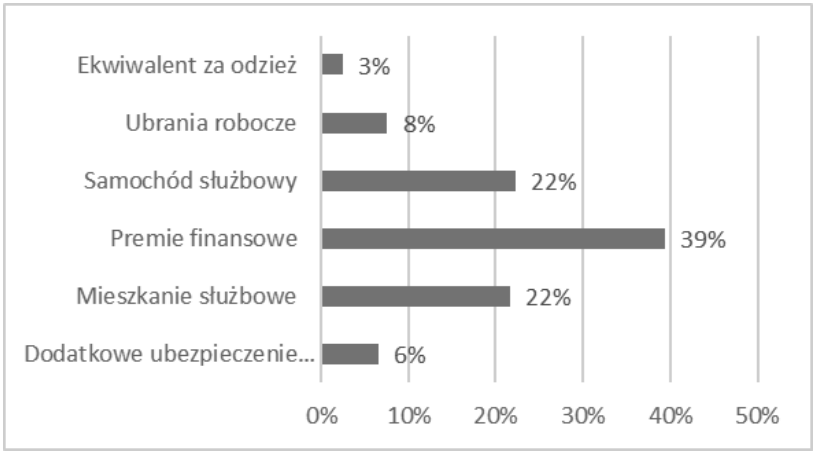


Rysunek 40. Czynniki motywacyjne, które stosują przedsiębiorcy budowlani

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Kolejną istotną kwestią są czynniki motywujące, jakie chcieliby dostawać pracownicy. Zdecydowanie największa grupa – 39% osób – jako podstawowy czynnik wymieniła premie finansowe. Po 22% respondentów podało chęć posiadania mieszkania służbowego oraz samochodu służbowego. Ubrania robocze chciałoby dostawać 8%, a 6% dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne (rysunek 41).



Rysunek 41. Czynniki motywujące, jakich oczekują pracownicy

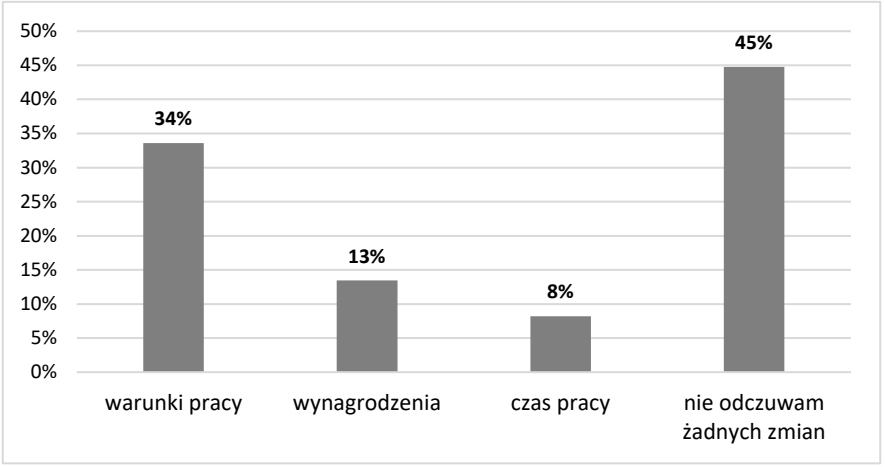
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W ankiecie zostało również zadane pytanie: *Co zmieniłby Pan/Pani w swojej pracy?* Do najczęstszych odpowiedzi można zaliczyć: zmniejszenie liczby godzin pracy, podwyższenie wynagrodzenia, wydłużenie terminów odbioru robót budowlanych, stosunek pracodawcy do pracownika, zamianę samozatrudnienia na umowę o pracę. Respondenci zmieniliby również warunki socjalne oraz chcieliby dostawać w ramach pracy wyżywienie. Z kwestii dodatkowych zwrócili uwagę na stres w pracy oraz chęć częstszego przebywania z rodziną. Warto dodać, iż bardzo często spotykanym modelem tej pracy jest praca wyjazdowa poza domem, najczęściej przez około 5 dni w tygodniu, zazwyczaj w dużej odległości od miejsca zamieszkania. Kilku respondentów chciałoby również wprowadzenia pakietu szkoleniowego dla pracowników w swoich przedsiębiorstwach.

Z zebranych danych wynika, że obecnie, mimo początkowych obaw związanych z wprowadzeniem stanu pandemii, branża budowlana jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

jedną z nielicznych, które nie ucierpiały w czasach zagrożenia COVID-19. W badaniu zadano pytanie: *Jakie czynniki w trakcie trwania pandemii uważa Pan/Pani za najbardziej uciążliwe?* Zakres odpowiedzi przedstawia rysunek 42.



Rysunek 42. Zmiany odczuwalne w czasie pandemii przez pracowników fizycznych w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Analiza danych wykazała, że aż 45% respondentów nie odczuło zmian związanych z epidemią, co może potwierdzać dane dotyczące całej branży. Należy zwrócić uwagę, iż 34% z nich uważało, że zmieniły się warunki ich-pracy. Mogło to być związane z ograniczeniami i obostrzeniami covidowymi[124]. Dokładnie 13% respondentów stwierdziło, że nastąpiła zmiana ich wynagrodzenia, a 8% wskazało na zmianę czasu pracy.

[124] C. Nnaji, Z. Jin, A. Karakhan, *Safety and health management response to COVID-19 in the construction industry: A perspective of fieldworkers*, „Process Safety and Environmental Protection" 2022, Vol. 159, pp. 477–488, https://doi.org/10.1016/j.psep.2022.01.002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ROZDZIAŁ 4

Ocena kadry zarządzającej w branży budowlanej w ujęciu empirycznym

4.1. Charakterystyka grupy badawczej

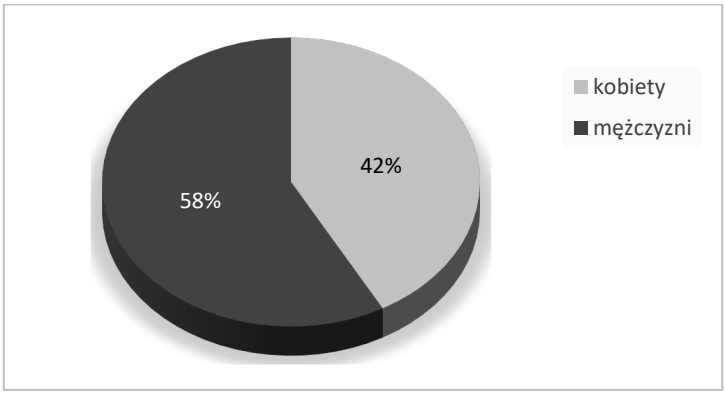
Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego, przesłanego do respondentów drogą internetową. Grupą docelową były osoby na stanowiskach kierowniczych w branży budowlanej. Badaniem objęto 150 osób związanych z budownictwem komunikacyjnym. Formularz ankietowy został dołączony jako załącznik nr 2.

Pracownikom zadano 35 pytań z zakresu rynku pracy. Dotyczyły one głównie ich wieku, zarobków, doświadczenia zawodowego oraz obecnej oceny rynku pracy. Do opracowania wyników została wykorzystana analiza tendencji strukturalnych. W celu pokazania korelacji i logicznego pogrupowania zebrane dane zostały połączone w grupy.

Pierwsza grupa analizowanych danych dotyczyła płci, wieku, narodowości, miejsca zamieszkania i stażu pracy pracowników stanowiących kadrę zarządzającą oraz zajmowanych przez nich stanowisk. Umożliwiło to charakterystykę grupy badawczej.

Strukturę kadry zarządzającej w branży budowlanej według płci przedstawia rysunek 43. Większość ankietowanych osób z kadry zarządzającej to mężczyźni. Ich udział procentowy wynosił 58%. Warto jednak zwrócić uwagę, że na szczeblach kierowniczych w branży budowlanej obecnie pracuje znacznie więcej kobiet niż w latach poprzednich.

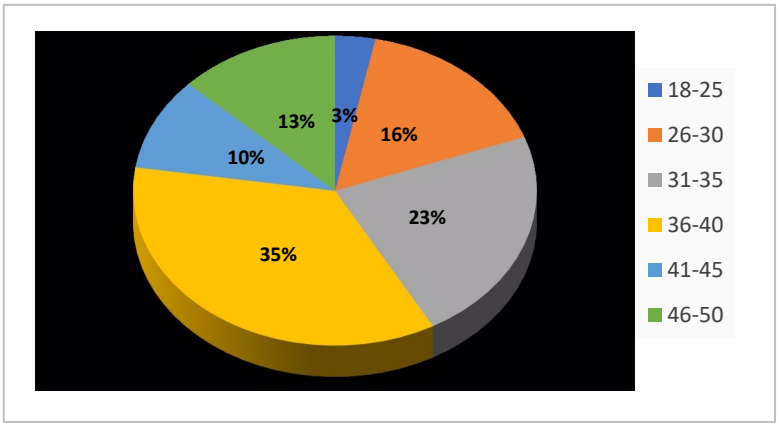
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



Rysunek 43. Struktura kadry zarządzającej w branży budowlanej według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Struktura wiekowa w kadrze kierowniczej była bardzo zróżnicowana (rysunek 44). Średnia wieku wynosiła około 36 lat. Udział grupy wiekowej 36–40 lat wynosił w 35%. Należy zaznaczyć, że ze względu na liczbę godzin praca na stanowisku kierowniczym jest bardzo obciążająca fizycznie i psychicznie. Łączy się z olbrzymią odpowiedzialnością karną i finansową. Na drugim miejscu pod względem liczebności znalazła się grupa wiekowa 31–35 lat, jej udział wynosił 23%. W grupie wiekowej 26–30 udział kształtował się na poziomie 16%. Były to osoby, których kariera zawodowa dopiero się rozwija.



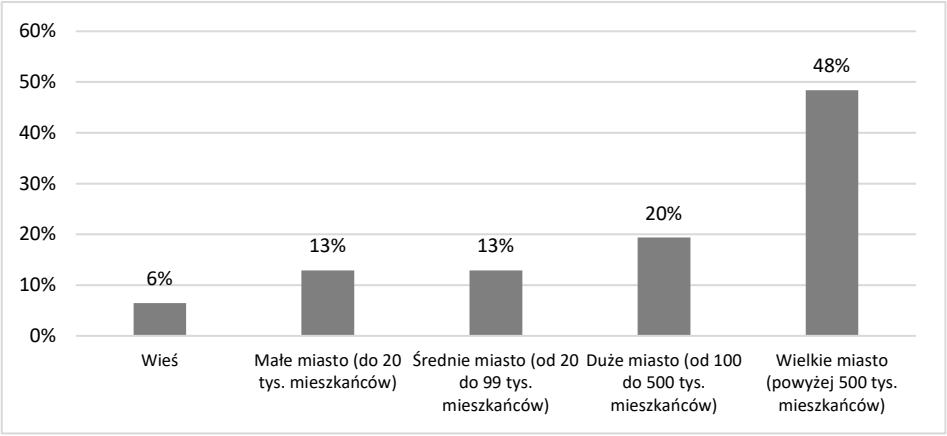
Rysunek 44. Struktura kadry zarządzającej w branży budowlanej według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Kolejne dwie grupy to osoby w wieku 41–45 lat oraz 46–50 lat. Ich udział w strukturze wiekowej wynosił odpowiednio 10% i 13%. Stosunkowo najmniej liczną (3% respondentów) była grupa wiekowa 18–25 lat. Było to spowodowane faktem, iż w grupie tej przeważająca część osób jest w trakcie studiów lub świeżo po, zajmując z reguły stanowisko kierownicze niższego szczebla zarządczego. Wartym podkreślenia jest fakt, że wszyscy badani z kadry kierowniczej zdeklarowali, iż są narodowości polskiej.

Strukturę kadry zarządzającej w branży budowlanej według miejsca zamieszkania przedstawia rysunek 45. Przeważająca większość ankietowanych – 48% – to mieszkańcy miast powyżej 500 tys. mieszkańców. W miastach od 100 do 500 tys. mieszkało 20% ankietowanej kadry kierowniczej, a w średniej wielkości (od 20 do 99 tys. mieszkańców) i małych (do 20 tys. mieszkańców) po 13% respondentów. Najmniej osób, bo zaledwie 6%, mieszkało na obszarach wiejskich.



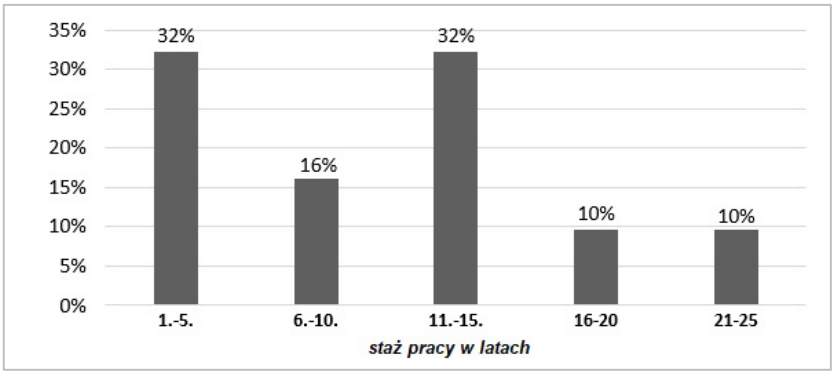
Rysunek 45. Miejsce zamieszkania kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zakres zróżnicowania długości stażu pracy pracowników kadry zarządzającej w branży budowlanej przedstawia rysunek 46. Średni staż pracy wśród pracowników kadry zarządzającej wynosił 10,5 roku. Z przeprowadzonych badań wynika, że dwie grupy były dokładnie tak samo liczne (po 32%). Dotyczy to osób mających staż w dwóch przedziałach: od 1 roku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

do 5 lat oraz od 11 do 15 lat. Prawdopodobnie jest to związane z popularnością zawodów budowlanych oraz kierunków studiów w danym okresie czasu. Doświadczeniem zawodowym wynoszącym od 6 do 10 lat mogło pochwalić się 16% respondentów. Natomiast dwie pozostałe grupy, których doświadczenie zawodowe jest stosunkowo długie i wynosiło od 16 do 20 lat oraz od 21 do 25 lat, stanowiły po 10%.

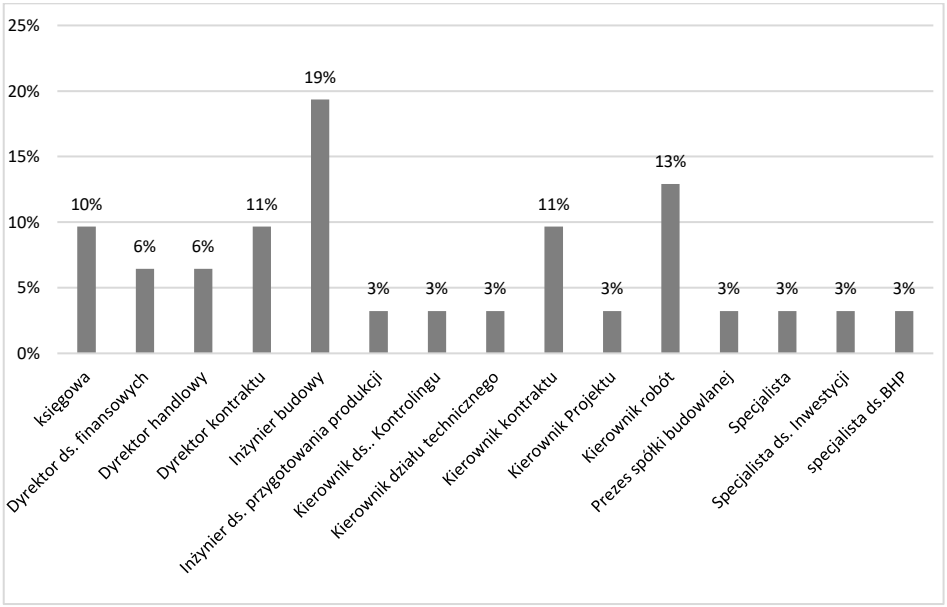


Rysunek 46. Staż pracy pracowników kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zakres zróżnicowania stanowisk pracy zajmowanych przez pracowników kadry zarządzającej w branży budowlanej przedstawia rysunek 47. Najczęściej spotykane są dwa rodzaje stanowisk: inżynier budowy (udział wynosił 19%) oraz kierownik robót (13%). Wśród stanowisk kierowniczych wyższego szczebla jako stanowiska dominujące można wskazać dyrektora i kierownika kontraktu. Ich udział w grupie respondentów wynosił po 11%. Pozostałe stanowiska są bardzo zróżnicowane, a ich udział w strukturze respondentów kształtował się na poziomie od 3% do 6%. Do takich zawodów można zaliczyć: dyrektorów ds. finansowych, dyrektorów handlowych, inżynierów ds. przygotowania produkcji, kierowników ds. kontrolingu, kierowników działu technicznego, księgowych, kierowników kontraktu, kierowników projektu, specjalistów ds. inwestycji oraz specjalistów ds. BHP.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



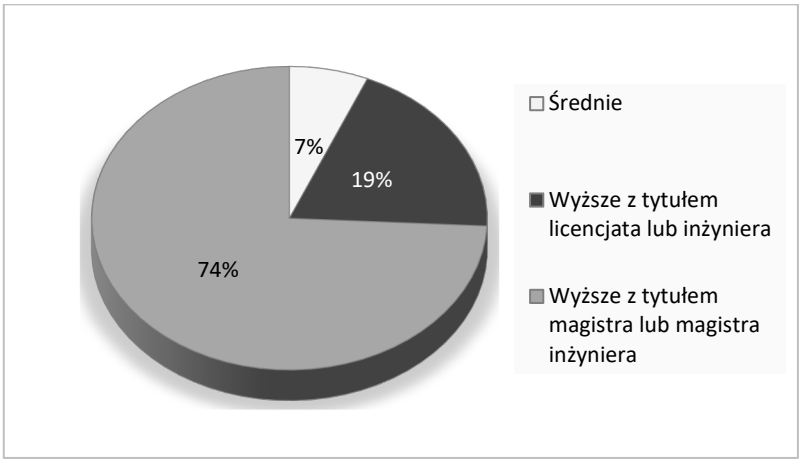
Rysunek 47. Stanowiska pracy kadry zarządzającej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Dla charakterystyki grupy badawczej istotną kwestią jest poziom wykształcenia pracowników oraz to, w jakim zakresie się dokształcają. Poziom wykształcenia kadry kierowniczej należy uznać za wysoki (rysunek 48). Wykształcenie wyższe z tytułem magistra lub magistra inżyniera posiadało 74% respondentów, natomiast 19% posiadało wykształcenie wyższe z tytułem licencjata lub inżyniera. Zdecydowanie najmniej – 7% – wykształcenie średnie.

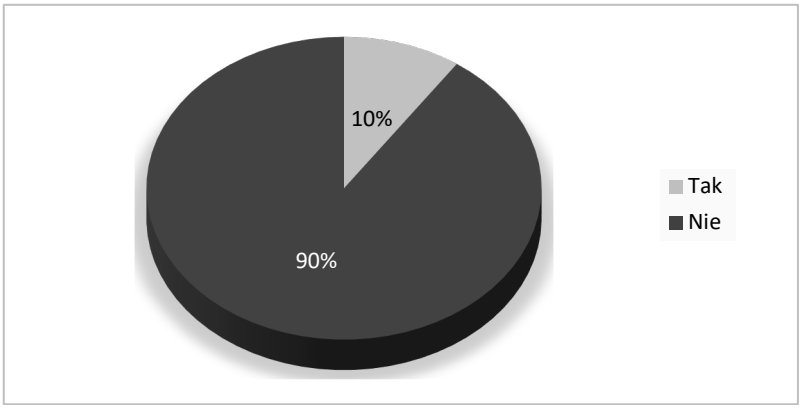
Zdecydowanie inaczej – w kontekście wykształcenia ogólnego – wyglądał późniejszy rozwój pracowników, polegający na odbywaniu studiów podyplomowych (rysunek 49). Zaledwie 10% respondentów podjęło tego rodzaju studia. Do najczęściej wymienianych kierunków należały: inżynieria lądowa, wycena nieruchomości, bezpieczeństwo i higiena pracy oraz ochrona przeciwpożarowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



Rysunek 48. Wykształcenie kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



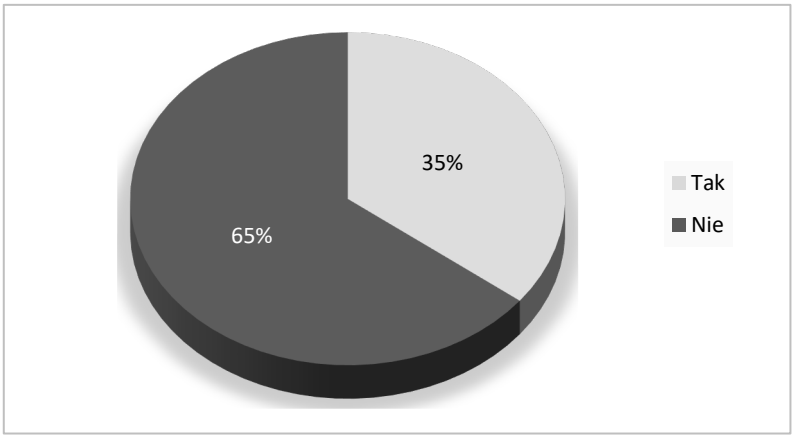
Rysunek 49. Ukończone studia podyplomowej wśród kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W przypadku kursów lub szkoleń zawodowych sytuacja wyglądała zdecydowanie lepiej (rysunek 50). Udział w nich deklarowało 35% respondentów. Jednocześnie znaczna część tej grupy brała udział w kilku szkoleniach. Pracownicy ci uczestniczyli w następujących kursach: informatyzacji procesów budowlanych; ujednoliconych procedur realizacji inwestycji budowlanych na całym świecie; zamówień publicznych; z zakresu: prawa cywilnego, analizy finansowej, kontrolingu, rachunkowości zarządczej; project managment; zarządzania projektami budowlanymi; językowych;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

zarządzania budową; kalkulacji ofertowej i kalkulacji budowlanej; z zakresu prawa wodnego oraz budowlanego.



Rysunek 50. Szkolenia zawodowe/doszkalające wśród kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

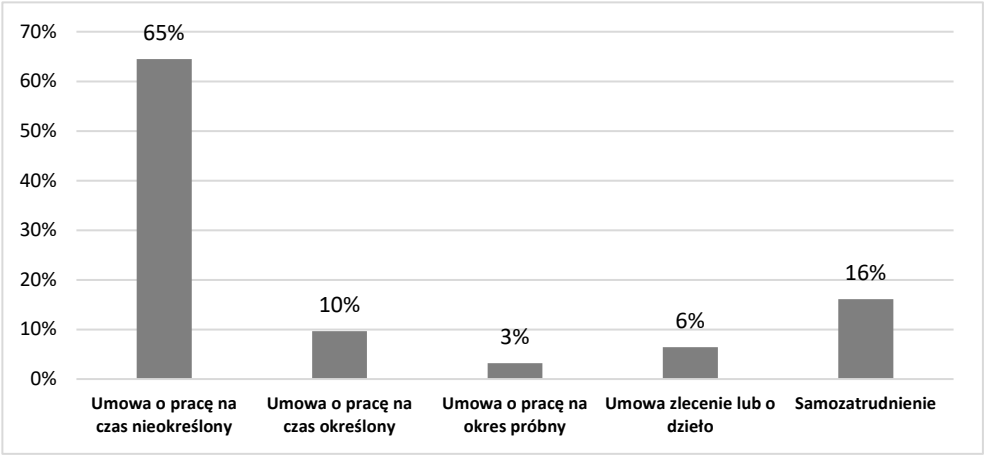
Respondenci wymienili również szkolenia z programu Revit, który daje możliwość usprawnienia pracy w każdym projekcie, takim jak ściany, stropy, drzwi, dachy i schody; oraz z iTWO, czyli opanowania pakietu programu do projektowania i planowania budowy. Daje to użytkownikowi technologię, która pozwala optymalizować i zwiększać procesy biznesowe w budownictwie. Dotyczy to robót ziemnych, żelbetów oraz prefabrykacji. Jak widać zakres szkoleń jest bardzo różnorodny, a tematyka interdyscyplinarna.

4.2. Uwarunkowania, jakim podlega kadra zarządcza w branży budowlanej

Druga grupa analizowanych danych z kwestionariusza ankietowego dotyczyła m.in. form zatrudnienia, wynagrodzeń oraz zadowolenia z zarobków pracowników kadry zarządzającej w branży budowlanej. Podstawowe w ich przypadku formy zatrudnienia przedstawia rysunek 51. Najczęstszą formą zatrudnienia była umowa na czas nieokreślony. Legitymowało się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

nią aż 65% respondentów. Kolejną grupą były osoby działające na zasadzie samozatrudnienia – 16%. Tylko 10% respondentów miało umowę o pracę na czas określony. Również mało popularną formą zatrudnienia była praca na umowę zlecenie lub umowę o dzieło (6%) i umowa o pracę na okres próbny (3%).



Rysunek 51. Formy zatrudnienia wśród pracowników kadry zarządzającej w branży budowlanej

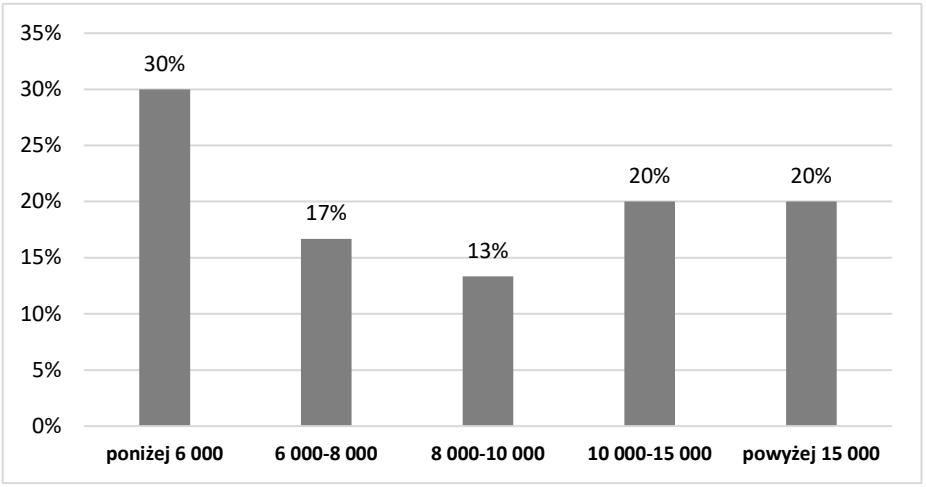
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zakres wynagrodzeń wśród kadry zarządzającej w branży budowlanej przedstawia rysunek 52. W sumie 40% osób miało zarobki na poziomie od 10 000 zł do 15 000 zł oraz powyżej 15 000 zł. Poniżej 6000 zł zarabiało 30% respondentów. Pozostali pracownicy deklarowali zarobki na poziomie od 6000 zł do 8000 zł – 17%, oraz w przedziale między 8000 zł a 10 000 zł – 13%. Biorąc pod uwagę średnią krajową i przeciętne zarobki w innych branżach, wielkość zarobków kadry kierowniczej w branży budowlanej kształtuje się na wysokim poziomie.

Stopień zadowolenia kadry kierowniczej z zarobków w branży budowlanej przedstawia rysunek 53. Największa liczba respondentów – 36% – była zadowolona ze swoich zarobków w branży budowlanej. Niewiele mniej – 32% – stwierdziło, iż w chwili wykonywania badania trudno było im określić, czy są zadowoleni ze swoich zarobków. Zdecydowanie zadowolonych z poziomu zarobków było 10% osób. Negatywne podejście do

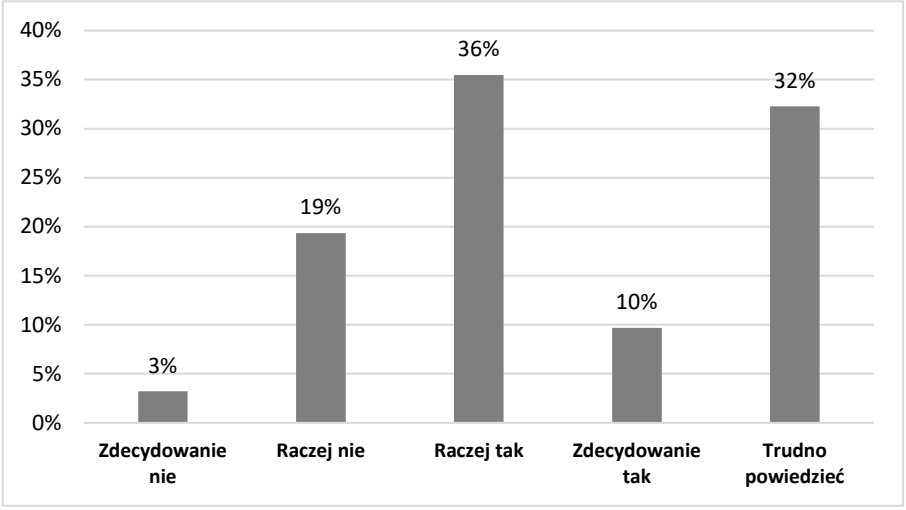
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

wysokości otrzymywanego wynagrodzenia miało w sumie 21% respondentów, z czego 3% – zdecydowanie nie było z niej zadowolonych.



Rysunek 52. Wynagrodzenia kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

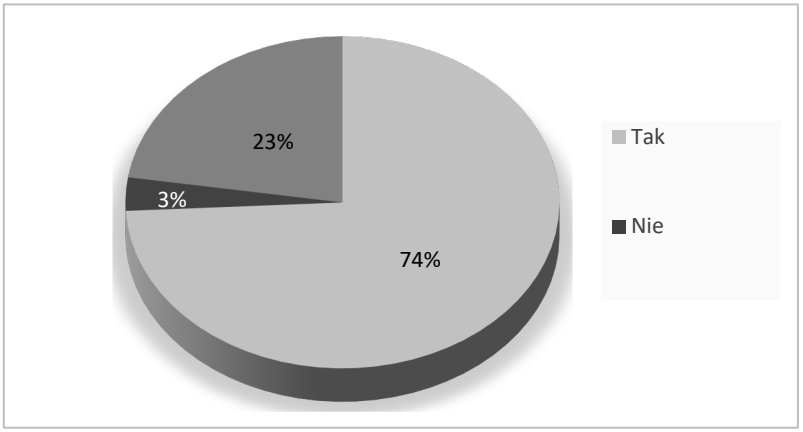


Rysunek 53. Stopień zadowolenia kadry zarządzającej z zarobków w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Kolejna analizowana grupa czynników dotyczyła aktywności zawodowej prowadzonej przez współmałżonków i partnerów życiowych respondentów. Zakres aktywności zawodowej współmałżonka lub partnera kadry zarządzającej w branży budowlanej przedstawia rysunek 54. Około 74% respondentów deklarowało, że ich współmałżonek lub partner podjął pracę zawodową. Jedynie 3% respondentów stwierdziło, iż ich partner życiowy nie pracuje, a 23% nie posiadało współmałżonka lub partnera.

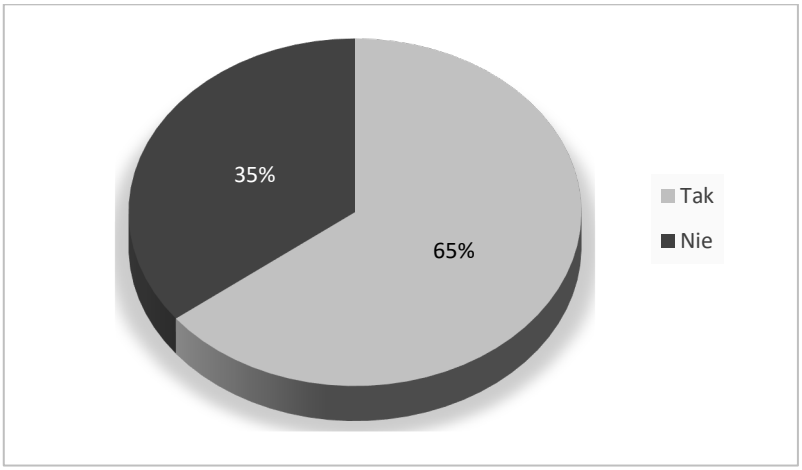


Rysunek 54. Praca współmałżonka lub partnera kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

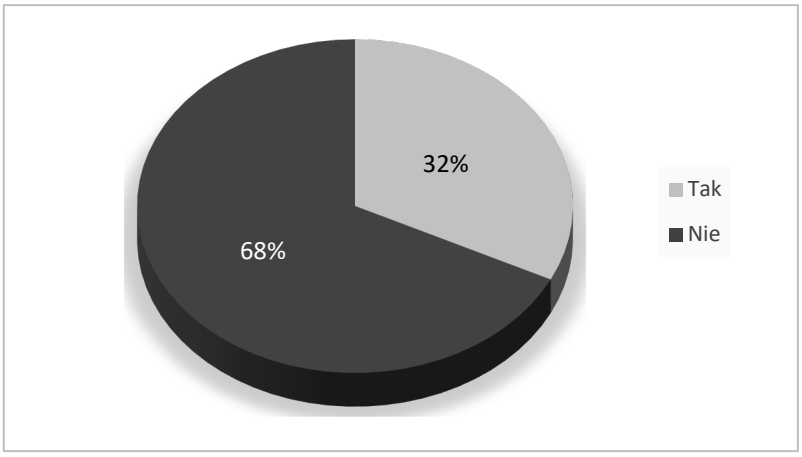
Zespół badawczy zadał również pytania dotyczące posiadanych nieruchomości oraz kredytów hipotecznych (rysunki 55 i 56). Kwestia posiadania nieruchomości przez kadrę zarządzającą kształtowała się odmiennie niż w przypadku pracowników fizycznych w branży budowlanej. Spośród 65% respondentów, którzy zadeklarowali, że posiadają nieruchomości, zdecydowana większość była właścicielami od jednej do trzech nieruchomości. Badanie dotyczyło również posiadania kredytu hipotecznego. W tej jego części 68% badanych zadeklarowało, że go nie posiada.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



Rysunek 55. Posiadanie nieruchomości przez kadrę zarządzającą w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

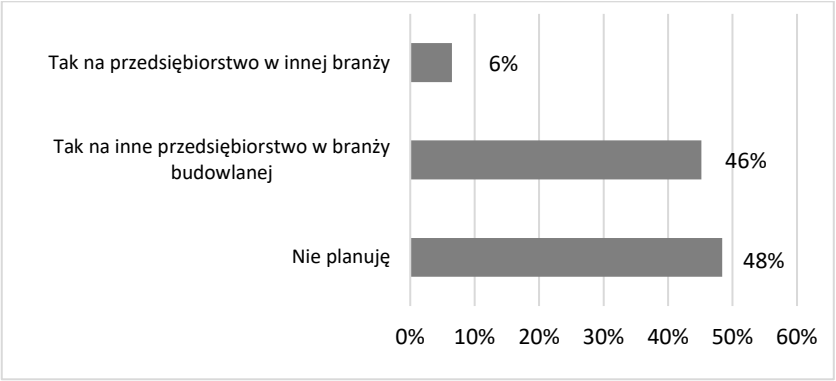


Rysunek 56. Posiadanie kredytu hipotecznego wśród kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

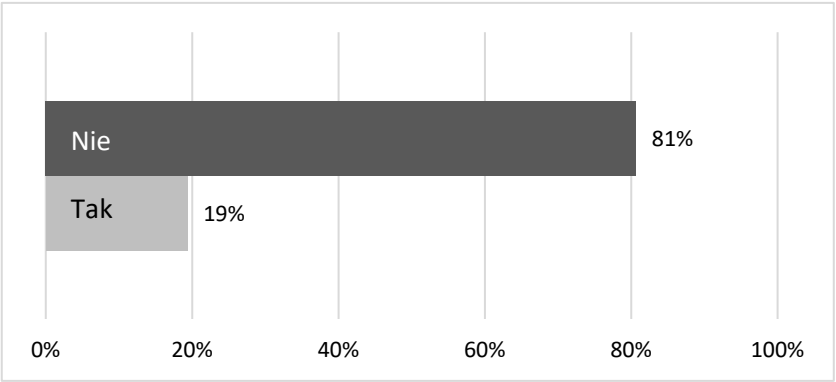
Analizie poddano też plany respondentów dotyczące zmiany miejsca pracy, ich doświadczenie zawodowe w pracy za granicą oraz ewentualne zamiary wyjazdu za granicę w celach zarobkowych (rysunki 57–59).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



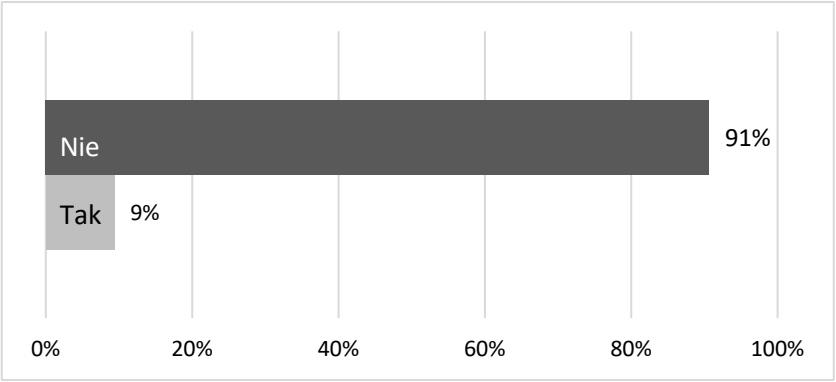
Rysunek 57. Planowana zmiana pracy wśród kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Rysunek 58. Doświadczenie zawodowe za granicą kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



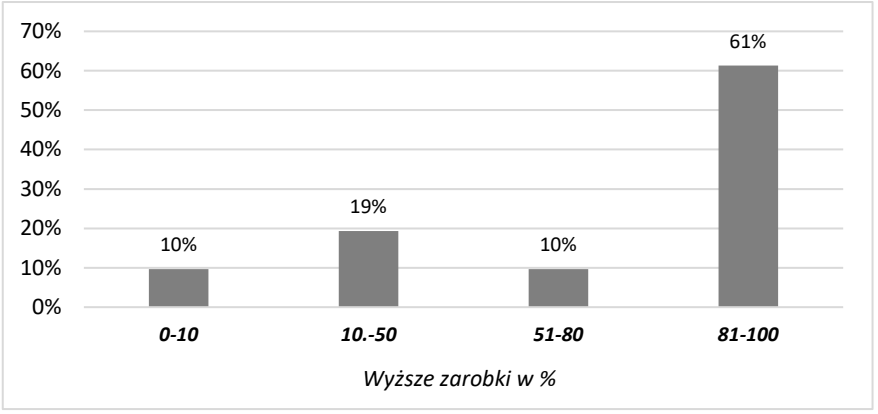
Rysunek 59. Planowanie podjęcia pracy za granicą wśród kadry zarządzającej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W przypadku tej problematyki widać, że znaczna część badanych z kadry zarządzającej rozważa zmianę miejsca pracy. Skłonnych zmienić pracę jest 52% badanych, w tym 46% – na pracę w innym przedsiębiorstwie z branży budowlanej, natomiast 6% – rozważało zmianę miejsca pracy na przedsiębiorstwo spoza tej branży. Chęć pozostania na obecnym stanowisku deklarowało 48% badanych. Interesujące jest to, iż stosunkowo mało respondentów z kadry zarządzającej ma doświadczenie pracy za granicą (jedynie 19%). Warto również zwrócić uwagę, iż tylko 9% ankietowanych wykazuje chęć podjęcia pracy poza granicami kraju. Jednocześnie w ankiecie zostało zadane pytanie o kierunek wyjazdu. Respondenci wskazywali głównie miejsca położone poza obszarem Europy (Kanada i Stany Zjednoczone). Spośród krajów sąsiadujących z Polską wskazywano na Niemcy jako kraj wyjazdu.

Zadano również pytanie dotyczące wartości procentowej wynagrodzenia, które przekonałoby respondentów do pracy za granicą (rysunek 60). Analiza danych wskazuje, że ankietowani w większości (61% osób) oczekiwaliby, aby ich zarobki zwiększyły się o ok. 100%. Wzrostem między 51% a 80% byłoby zainteresowanych 10% respondentów, 19% osób wskazało, iż ich zarobki powinny wzrosnąć o 50%, natomiast niewielka grupa zadowoliłaby się wzrostem wynagrodzenia o 10%.

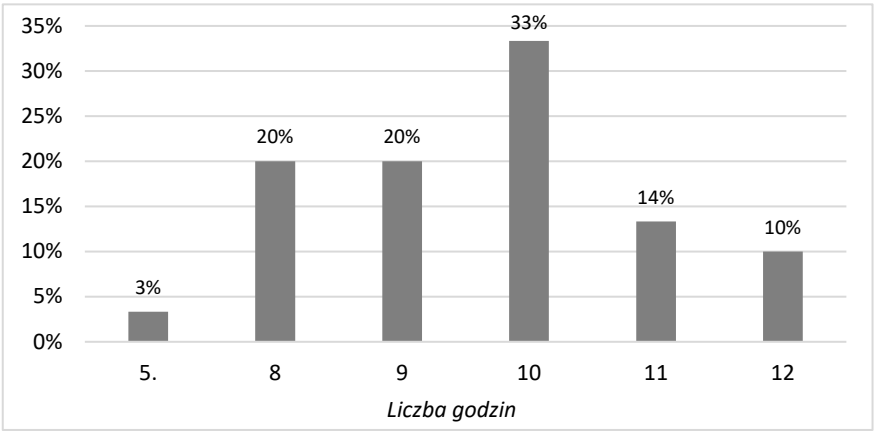


Rysunek 60. Ile procent więcej musiałaby zarabiać kadra zarządzająca, żeby podjąć pracę za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

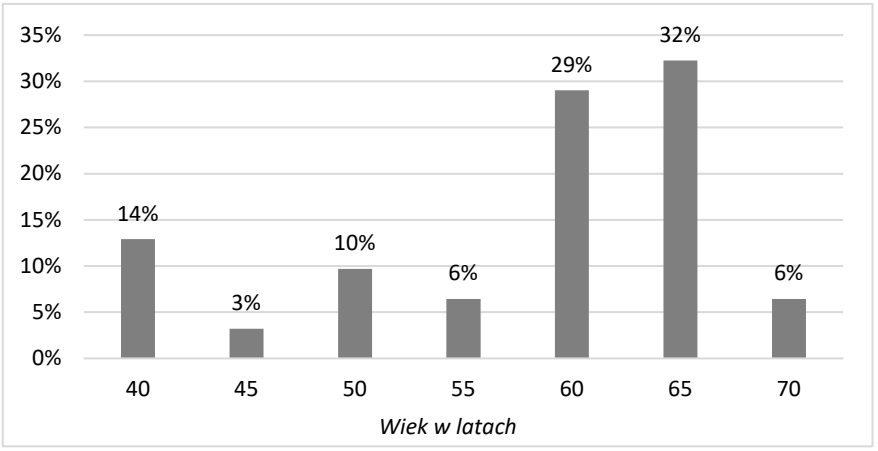
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W badaniu analizowano także liczbę godzin pracy w ciągu dnia oraz deklarację planowanego wieku, do którego respondenci mają zamiar pracować (rysunki 61 i 62).



Rysunek 61. Liczba godzin pracy w ciągu dnia kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



Rysunek 62. Wiek, do którego pracownicy kadry zarządzającej w branży budowlanej planują pracować

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Z badań wynika, że średni czas pracy kadry zarządzającej wynosił 9,5 godzin dziennie. To, że spędza w pracy 10 godzin, zadeklarowało 33% respondentów. Po 20% osób pracowało 8 i 9 godzin dziennie. Zdarzały się osoby, które znacznie zaniżały średnią i pracowały zaledwie po 5 godzin, natomiast była też grupa osób, która pracowała po 11 godzin (stanowiła ona 14% ankietowanych). Pracę po 12 godzin w ciągu dnia deklarowało 10% badanych.

Jak można zauważyć, praca w tejże branży cechuje się dużym zaangażowaniem czasowym. Jednocześnie jest dużym obciążeniem zarówno fizycznym, jak i psychicznym. Dlatego w sumie aż 33% osób planuje pracować w tej branży tylko do 55. roku życia. 13% ankietowanych chciałoby zakończyć swoją karierę do 40. roku życia, 10% – do 50., natomiast 3% – w wieku 45 lat. Jednak zdecydowanie najliczniejszą grupą są respondenci, którzy planują zakończyć pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego, czyli w wieku 60 lat (29%) oraz 65 lat (32%). Należy tutaj przypomnieć, iż w kadrze zarządzającej jest stosunkowo dużo kobiet. Nieliczni, bo zaledwie 6% osób, chcieliby zakończyć pracę w wieku 70 lat.

4.3. Zakres czynników motywujących stosowanych w odniesieniu do kadry zarządczej

Żadna instytucja nie jest w stanie realizować swoich głównych celów i funkcji bez odpowiednio zmotywowanego zespołu[125]. Personel pracuje, aby dzięki wynagrodzeniu za pracę móc zrealizować różne potrzeby. To organizacja poprzez czynności motywacyjne może oddziaływać na pracownika i wywołać w nim odpowiednie postawy i zachowania[126].

Analizie poddano zestaw czynników motywujących i możliwości awansu zawodowego w branży budowlanej oraz warunki socjalne w pracy respondentów – na poziomie kadry zarządzającej (tabela 4,

[125] P. Graboviy, *Methods of Motivation Improvement and Effectiveness Increase on the Example of Construction Industry Enterprises*, „Procedia Engineering" 2016, Vol. 165, pp. 1520–1528, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.888.
[126] P. Makin, C. Cooper, C. Cal, *Organizacja a kontakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2010, s. 44–45.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

rysunki 63 i 64). W branży budowlanej zdecydowana większość pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, bo aż 52%, jako czynnik motywujący podała możliwość korzystania z samochodu służbowego. Kolejnymi benefitami wskazywanymi przez pracowników są ubrania robocze (39% respondentów) oraz dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne i premie finansowe (po 35% wskazań). Bony okolicznościowe lub kartę Multisport dostaje po 23% badanych. Jako dodatkowe czynniki motywacyjne respondenci wskazali: komputer, telefon oraz wyjazdy integracyjne.

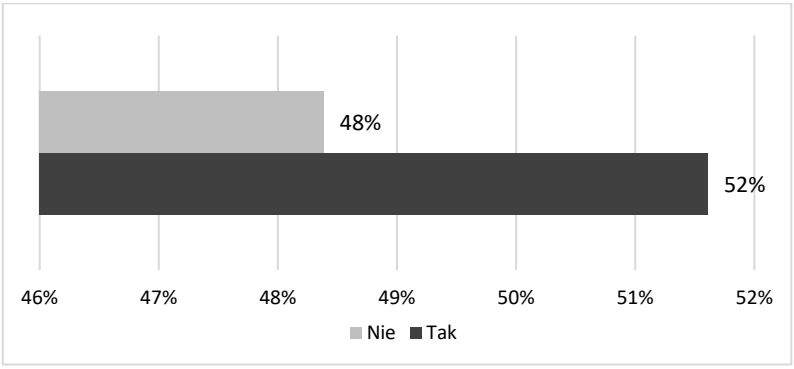
Tabela 4. Czynniki motywujące, jakie oferującą przedsiębiorstwa branży budowlanej kadrze zarządzającej

Czynnik motywujący	Dostaje	Nie dostaje
Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne	35%	65%
Mieszkania służbowe	10%	90%
Premie finansowe	35%	65%
Samochód służbowy	52%	48%
Ubrania robocze	39%	61%
Bony okolicznościowe	23%	77%
Karty Multisport	23%	77%
Ekwiwalent za odzież	6%	94%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

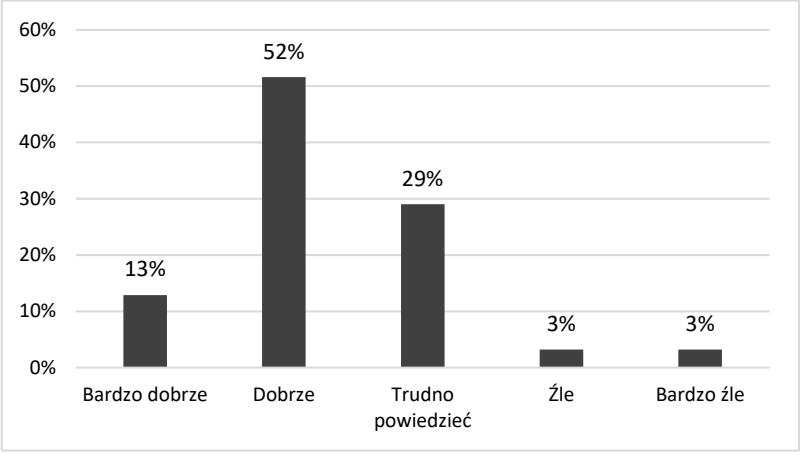
Kolejną istotną kwestią jest możliwość awansu. W swoim przedsiębiorstwie ma ją niewiele ponad połowa ankietowanych (52%). Warunki socjalne były generalnie dobrze oceniane przez pracowników. Zdecydowana większość, bo 52% respondentów, oceniła je w obecnym miejscu pracy jako „dobre", a 13% – jako nawet „bardzo dobre". Swojego zdania nie jest w stanie określić 29% ankietowanych. Tylko 6% ocenia je jako „złe" lub „bardzo złe".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323



Rysunek 63. Możliwość awansu według kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

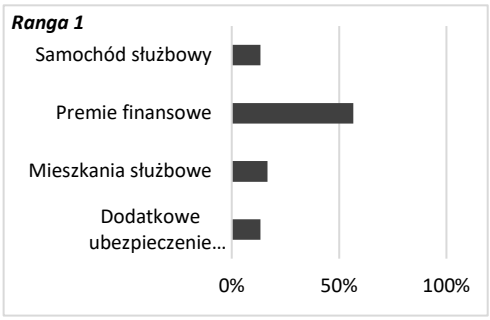


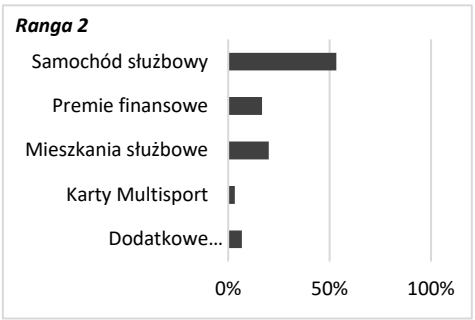
Rysunek 64. Poziom zadowolenia kadry zarządzającej z warunków socjalnych w obecnym miejscu pracy

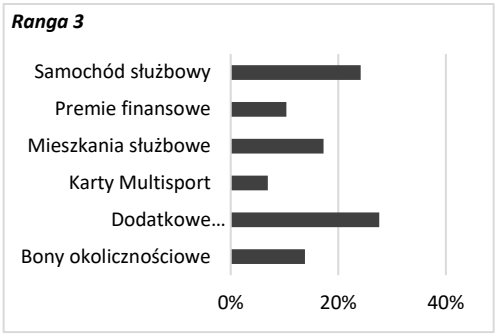
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

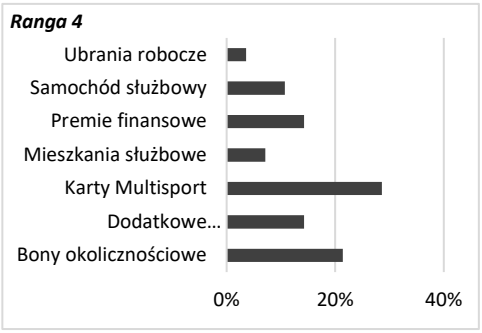
Zespół badawczy w kwestionariuszu ankietowym użył rangowania, aby ukazać najbardziej pożądane przez pracowników w miejscu pracy czynniki motywujące. W opisie skoncentrowano się jedynie na 2–3 dominujących odpowiedziach (rysunek 65).

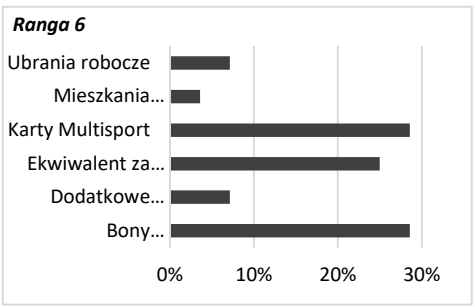
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

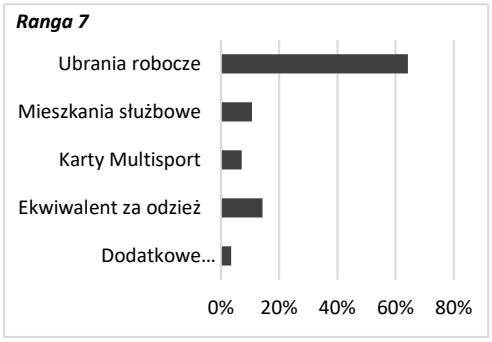


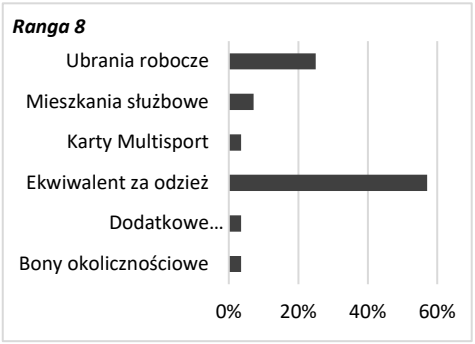












Rysunek 65. Rangowanie czynników motywujących kadry zarządzającej w branży budowlanej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

W randzie pierwszej 57% respondentów wskazuje, że najważniejszym czynnikiem motywującym byłyby dla nich premie finansowe. Znajdujące się na drugim miejscu mieszkanie służbowe zostało wskazane jedynie przez 17% badanych. W randze drugiej ankietowani najczęściej wskazywali na możliwość korzystania z samochodu służbowego (53%) oraz mieszkania służbowego (20%). W randze trzeciej ankietowani byli podzieleni – najczęściej wskazywali na dodatkowe ubezpieczenie medyczne (28%) oraz samochód służbowy (24%). W czwartej kolejności respondenci chcieliby posiadać kartę Multisport (29%) oraz bony okolicznościowe (21%). W randze numer pięć zauważalne było dominowanie trzech czynników. Były to bony okolicznościowe (36%), dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne (21%) oraz karta Multisport (21%). W randze szóstej respondenci wskazali jako czynniki motywujące kartę Multisport oraz bony okolicznościowe – po 29% – oraz ekwiwalent za odzież – na poziomie 25%. W randze siódmej ankietowani umieścili w większości ubrania robocze (aż 64% badanych). W tej grupie 11% osób oczekuje ekwiwalentu za odzież. Ósma, ostatnia i jednocześnie najmniej istotna ranga wskazuje, iż 57% respondentów oczekiwałoby ekwiwalentu za odzież, natomiast 25% – zapewnienia ubrań roboczych.

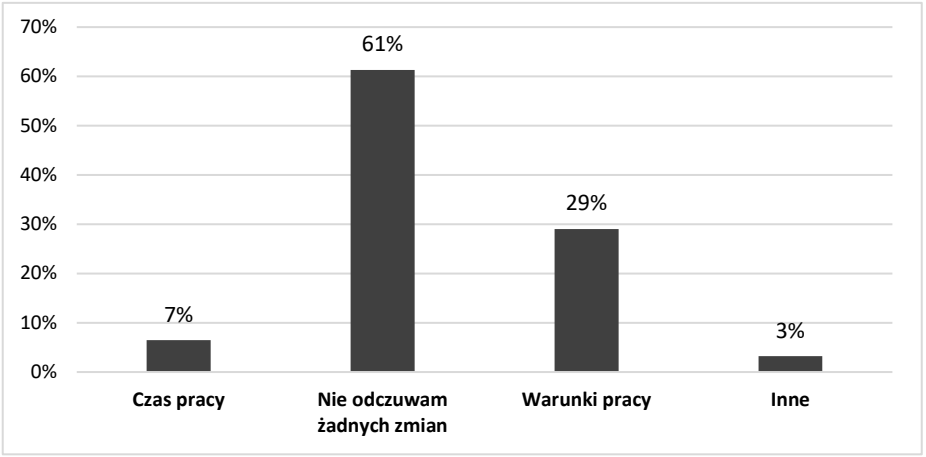
Z przeprowadzonego badania wynika, że najważniejszymi czynnikami w branży budowlanej, które zdecydowanie motywują do pracy kadrę zarządzającą, są: premie finansowe, samochód służbowy, mieszkanie służbowe oraz dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne.

Zespół badawczy w kwestionariuszu ankietowym zadał również pytanie: Co zmieniłby Pan/Pani w swojej pracy? Respondenci odpowiedzieli, że: wprowadziliby dokładniejszy podział obowiązków, ograniczyli czas pracy, wprowadzili dodatkowe świadczenia. Kolejnymi negatywnymi elementami, na jakie respondenci zwrócili uwagę, były: niesprawiedliwe traktowanie personelu, a także zatrudnianie po znajomości, a nie zgodnie z kwalifikacjami. Kadrze zarządzającej brakuje również pakietów szkoleń dla pracowników oraz możliwości rozwoju w swoich przedsiębiorstwach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

L.H. Haber określa motywowanie jako starania polegające na indywidualnym podejściu przełożonego do podwładnego, dostrzeganiu jego potrzeb i wymagań, zorganizowaniu właściwych warunków pracy, a także wybraniu właściwego sposobu prowadzenia[127]. Dzięki tym zabiegom praca wykonywana przez podwładnego staje się fundamentem dla osiągania celów przedsiębiorstwa[128].

Ostatni element analizowany w badaniu dotyczył zmian, jakie zauważane były przez kadrę zarządzającą w czasie pandemii (rysunek 66).



Rysunek 66. Zmiany, jakie były dostrzegalne w czasie pandemii przez kadrę kierowniczą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jak wynika z przeprowadzonych badań większość, bo aż 61% respondentów z kadry zarządzającej w branży budowalnej, nie odczuła żadnych zmian. Na zmiany dotyczące warunków pracy zwróciło uwagę 29%, a zaledwie 7% – na zmiany czasu pracy.

[127] L.H. Haber, op. cit., s. 144.

[128] S. Kim et al., *Cultural differences in motivation factors influencing the management of foreign laborers in the Korean construction industry. International*, „Journal of Project Management" 2015, 33(7), pp. 1534–1547, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

4.4. Wywiad ekspercki z kadrą zarządzającą w branży budowlanej

Badanie za pomocą jednej z metod heurystycznych, mianowicie wywiadu eksperckiego, zostało przeprowadzone drogą internetową. Pytania zostały wysłane do grupy ekspertów z dużym doświadczeniem zawodowym, właścicieli przedsiębiorstw z branży budowlanej oraz osób na wysokich stanowiskach kierowniczych. Na prośbę zespołu badawczego, dotyczącą udziału w badaniu, odpowiedziało łącznie 20 osób. Formularz pytań zadanych ekspertom umieszczono w załączniku nr 3. Poniżej znajduje się podsumowanie odpowiedzi ekspertów na poszczególne pytania wywiadu.

1. *W jakiej wielkości przedsiębiorstwie Pan/Pani pracuje lub jest jego właścicielem?*

Zdecydowana większość ekspertów, bo około 60%, pracowała w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Na to, że są pracownikami dużych przedsiębiorstw, wskazało 25%, natomiast, że pracownikami małych przedsiębiorstw branży budowlanej – 15%.

2. *Jak ocenia Pan/Pani rynek pracy w branży budowlanej w Polsce?*

Eksperci podkreślają jednoznacznie, że jest to duży rynek pracy z liczącym się potencjałem wytwórczym. W porównaniu z latami poprzednimi znacząco wzrasta liczba ofert pracy, szczególnie w branży mostowo-drogowej. Badani zaznaczają również, iż duża liczba projektów budowalnych w realizacji stwarza możliwość znalezienia atrakcyjnych ofert pracy. Jednocześnie eksperci wskazują, iż w porównaniu z latami poprzednimi sytuacja na rynku pracy w tej branży polepszyła się. W okresie kilku lat stawka, według której kształtuje się wynagrodzenie, zdecydowanie wzrosła.

Wyższe kadry zarządzające w przedsiębiorstwach budowlanych oraz właściciele firm podkreślają jednakże, iż jest to czas pełen wyzwań dla przedsiębiorstw. Głównym powodem tej niekorzystnej sytuacji jest problem ze znalezieniem wykwalifikowanej kadry pracowników. Dotyczy to zarówno pracowników fizycznych, jak i zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych czy też biurowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

3. *Czy zauważył Pan/Pani zmiany na rynku pracy w czasie pandemii?*

Zmiany w tej branży nie były w czasie pandemii znaczące. W początkowym okresie wiele przedsiębiorstw spowolniło działania. Dosyć szybko okazało się, że w budownictwie komunikacyjnym nie nastąpiły istotne zmiany. Nie zostały przerwane lub wstrzymane żadne budowy. Oczywiście w tym momencie należy również zwrócić uwagę na fakt, iż w większości były to zlecenia dla sektora publicznego, obwarowane ściśle określonym terminem ich zakończenia.

W początkowym okresie rzeczywiście występował problem z pracownikami fizycznymi. Był on spowodowany dwoma podstawowymi kwestami. Pierwsza to powszechnie panujący strach przez pandemią, który spowodował, że duża grupa pracowników nie stawiła się w miejscu pracy. Druga kwestia była związana z powrotem części pracowników pochodzących z zagranicy. Początkowy okres pandemii cechował się olbrzymią niepewnością co do przyszłości. Natomiast w chwili obecnej sytuację branży eksperci oceniają jako dobrą. Podkreślają, iż w szczególności w budownictwie komunikacyjnym zmiany nie są zauważalne. Zwracają jednak uwagę na dostrzegalne braki kadrowe.

Z negatywnych czynników, jakie zaznaczone zostały przez ekspertów, można wskazać chwilowy zastój inwestycji. Kolejnym negatywnym zjawiskiem, które pojawiło się wiosną 2021 r., był drastyczny wzrost cen wybranych materiałów, np. stali oraz styropianu. W późniejszym okresie widoczny był również powszechny brak materiałów budowlanych oraz wzrost cen paliwa.

4. *Jak ocenia Pan/Pani obecne i planowane zmiany prawno-organizacyjne w branży budowlanej?*

Od 1 maja 2021 r. zmieniły się przepisy, na skutek czego powszechne w tej branży spółki komandytowe zostały opodatkowane na tych samych zasadach, co spółki kapitałowe. W rezultacie nastąpiło podwójne opodatkowanie. Z grupy przebadanych ekspertów większość zmiany te określiła jako negatywne. Przewidują oni, że sytuacja na rynku się pogorszy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

5. *Jak według Pana/ Pani będzie kształtowała się relacja między dostępna siłą roboczą a zapotrzebowaniem na nią na rynku w najbliższym czasie?*

Według opinii ekspertów nadal będzie wzrastał popyt na pracowników. Szczególny deficyt ujawni się w odniesieniu do osób wykwalifikowanych i chętnych do pracy. Zapotrzebowanie na siłę roboczą na rynku będzie dotyczyło nie tylko pracowników fizycznych, tak jak miało to miejsce przez ostatni okres czasu, ale dotyczyć będzie każdego szczebla organizacyjnego procesu budowlanego. Tylko kilku ekspertów wyraziło opinię, iż podaż pracowników będzie zrównoważona popytem na nich.

6. *Jakie czynniki motywacyjne stosuje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie?*

Przy tym pytaniu odpowiedzi były zdecydowanie jednolite. Respondenci wskazywali głównie na takie czynniki motywacyjne jak: możliwość rozwoju, premie finansowe, samochód służbowy, świadczenia socjalne, finasowanie dojazdów do pracy, posiłki oraz karty Multisport.

7. *Pracowników o jakich kwalifikacjach najczęściej poszukuje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie?*

Analiza odpowiedzi ekspertów pokazuje, że w branży budowlanej poszukiwani się zarówno pracownicy na stanowiska kierownicze, jak i fizyczne. W pierwszej grupie można wyróżnić: specjalistów ds. kalkulacji, inżynierów, kierowników oraz geodetów. Natomiast w drugiej grupie najczęściej poszukuje się: operatorów maszyn budowlanych (należy dodać, iż jest to jeden z zawodów najbardziej deficytowych; spowodowane jest to małą liczbą pracowników wykwalikowanych w tym kierunku oraz ich brakiem chęci przenoszenia się na inne budowy, poza miejsce zamieszkania), cieśli, zbrojarzy, elektryków oraz brukarzy.

8. *Jakie zawody są najłatwiej dostępne na rynku branży budowlanej?*

Do względnie najłatwiej dostępnych zawodów zalicza się: murarzy, tynkarzy, zbrojarzy oraz pracowników ogólnobudowlanych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

9. *Czy jest w Pana/Pani przedsiębiorstwie duża rotacja pracowników?*

Generalnie większość ekspertów twierdzi, że na stanowiskach kierowniczych w branży budowlanej nie ma dużej rotacji pracowników. Jest to jednak zjawisko, które powszechnie obserwuje się w przypadku pracowników fizycznych.

10. *Jak ocenia Pan/Pani wynagrodzenie w branży budowlanej?*

Wśród ekspertów zdania są skrajnie podzielone. Jedna grupa jest zadowolona z zarobków w branży, pojawiają się odpowiedzi, że są one dobre, wysokie oraz zadawalające. Druga grupa ekspertów jest zdania, iż wynagrodzenie w tej branży jest nieproporcjonalne do liczby przepracowanych godzin pracy i zbyt niskie, jeśli wziąć pod uwagę warunki pracy. Pojawiają się również opinie, że zarobki są nieadekwatne do ponoszonej odpowiedzialności, wymaganej wiedzy i zakresu obowiązków. Eksperci zaznaczają również, że wynagrodzenie w tej branży stale rośnie. Zarobki są dostosowywane do doświadczenia pracownika. W dalszym ciągu występuje natomiast duża dysproporcja między zarobkami w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej. W branży budowlanej różnica ta jest często nawet 2–3-krotna.

11. *Jak poniższe czynniki makroekonomiczne wpływają na funkcjonowanie firm w branży budowlanej?*

Inflacja. Około 30% respondentów wskazało ten czynnik makroekonomiczny jako jeden z istotniejszych. Eksperci podkreślają, iż jest on bardzo zmienny. Może prowadzić do strat i trudności w oszacowaniu kosztów realizacji projektów wieloletnich. Poza tym wzrost cen materiałów w krótkim czasie wpływa niekorzystnie na podpisane umowy.

Płaca minimalna. Na ten czynnik zwróciła uwagę większość ekspertów. Sytuacja kształtuje się w sposób zróżnicowany w zależności od tego, czy firma bazuje na siłach własnych, czy na podwykonawcach, i od tego, jaką ma politykę płacową. W przypadku korzystania z sił własnych w dużych firmach stawki i tak są powyżej płacy minimalnej i nie powinno to generować wyższych kosztów. Pojawiły się jednocześnie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

opinie, iż czynnik ten ma niewielki wpływ, ponieważ zarobki pracowników budowlanych w dużej części są powyżej średniej krajowej

Świadczenia społeczne. To kolejny czynnik makroekonomiczny, który został uznany przez ekspertów za jeden z ważniejszych. Problemem występującym w tej branży jest niechęć części pracowników do wykazywania swoich pełnych dochodów. Jest to związane z obawą o utratę niektórych świadczeń socjalnych. Dla części firm wiąże się to z koniecznością wykazywania zysków, których nie mają.

Podatki. Jest to najczęściej wskazywany czynnik makroekonomiczny wpływający na funkcjonowanie firm w branży budowlanej. Eksperci podkreślają, że ich wzrost będzie się zapewne przekładać na wzrost cen w każdej branży. Należy również zaznaczyć, że według specjalistów wzrost podatków będzie skutkować obniżeniem wyniku finansowego przedsiębiorstwa, które podpisało umowy na roboty budowalne, ale bez możliwości waloryzacji wartości umowy.

12. *Jak ocenia Pan/Pani zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstw w branży budowlanej w okresie pandemii?*

Co do sytuacji finansowej przedsiębiorstw w branży budowlanej zdania ekspertów również są podzielone. Jedna ich część twierdzi, że branża ta, a w szczególności budownictwo komunikacyjne, nie odczuła pandemii i jednocześnie, że nie wpłynęło to na kondycję finansową przedsiębiorstw. Druga część jest zdania, że pandemia wpłynęła na sytuację finansową przedsiębiorstw w tej branży negatywnie. Koniunktura znacząco się pogorszała i coraz bardziej widoczne są negatywne tego skutki. Na początku pandemii większość firm budowalnych korzystała z tarczy antykryzysowej, niestety powszechną praktyką było zaniżanie obrotów.

Specjaliści zwracają uwagę, że początkowo widoczna była niepewność co do przyszłości (np. banki wstrzymywały kredyty inwestycyjne na budowę hoteli) i pojawiała się konieczność przesunięcia przez jednostki samorządu terytorialnego środków z inwestycji infrastrukturalnych na służbę zdrowia. Na tę chwilę można podejrzewać, że firmy będą wzmacniać swój potencjał kadrowy, by móc pozyskać i zrealizować kontrakty, które mają się pojawiać w związku z programem pobudzania gospodarki.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Jednocześnie eksperci podkreślają, iż niektóre firmy ograniczyły zatrudnianie pracowników oraz wstrzymały rekrutację.

13. *Czy zatrudnia Pan/Pani obcokrajowców? Jeżeli tak, to jakie problemy występują w związku z ich zatrudnieniem?*

W większości przedsiębiorstw zatrudniani są pracownicy spoza Polski. Odbywa się to jeśli nie bezpośrednio, to przez podwykonawców. W większości przedsiębiorstw pojawiają się podobne problemy. Do najważniejszych z nich należą: problemy z przedłużeniem pozwolenia na pracę oraz brak znajomości języka przez pracowników z zagranicy. Eksperci podkreślali również, iż w czasie pandemii występowały problemy związane z podróżami i odbywaniem kwarantanny przez pracowników.

14. *Czy na rynku polskim jest duża konkurencja ze strony firm zagranicznych?*

Sytuacja w branży budowlanej jest zróżnicowana. Pomimo że na rynku jest bardzo dużo przedsiębiorstw polskich, to większość przetargów, w szczególności tych na duże kontrakty, wygrywają przedsiębiorstwa zagraniczne. Praktycznie wszystkie duże firmy budowlane, zwłaszcza z sektora budownictwa infrastrukturalnego, posiadają większościowy udział kapitału zagranicznego. Specjaliści podkreślają również, iż na ogół marża wykonawcy generalnego jest dość niska, a wynik wypracowywany jest po pozyskaniu kontraktu. Dużych marży można szukać w firmach specjalistycznych, np. realizujących prace teletechniczne. Sytuacja związana z wygrywaniem przetargów przez firmy zagraniczne spowodowana jest wymogiem uzyskania gwarancji dobrego wykonania kontraktu, które są wystawiane przez banki lub towarzystwa ubezpieczeniowe. Niejednokrotnie muszą one pokrywać 100% wartości kontraktu. Dla przedsiębiorstw polskich były one niemożliwe do uzyskania, natomiast przedsiębiorstwa zagraniczne przedstawiały gwarancje wystawiane przez banki we własnym kraju, niestety często były one bezwartościowe. Kolejnym problemem był brak referencji, które ograniczały możliwość startowania w przetargach np. na budowę autostrady, ponieważ polskie firmy nie posiadały referencji na budowę dróg szybkiego ruchu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Zakończenie

Budownictwo jest jedną z kluczowych gałęzi polskiej gospodarki. Sektor ten wpływa na cały rozwój gospodarczy. Wielkość wpływu budownictwa na gospodarkę można obliczyć za pomocą efektu mnożnikowego. W przypadku Polski ten mnożnik wynosi 1,1. Oznacza to, że każda złotówka wydana na budowę domów i mieszkań, biur czy magazynów infrastruktury komunikacyjnej generuje 1,1 zł dalszego wzrostu PKB. Jest to łączny, bezpośredni i pośredni wkład budownictwa w tworzenie PKB.

W 2020 r. w Polsce udział sektora budowlanego w tworzeniu PKB wyniósł 7,4%, co wynikało z przeznaczenia przez publicznych i prywatnych inwestorów znacznych środków na inwestycje. Od ponad dekady inwestorzy publiczni przeznaczają rekordowe środki na realizację projektów infrastrukturalnych w zakresie transportu i energetyki oraz obiektów infrastruktury społecznej.

Optymistyczne prognozy dla budownictwa na rok 2020 zostały zweryfikowane w pierwszym jego kwartale z powodu pandemii COVID-19. Działalność budowlana w Unii Europejskiej początkowo spowolniła, jednak już w maju 2020 r. nastąpiło wyraźne ożywienie. Na początku 2021 r., w styczniu i lutym, wskaźnik produkcji budowlanej pozostawał ujemny, aby już w marcu wzrosnąć o 16,3%. Zdecydowanie najlepszym miesiącem był kwiecień z 35,5% wzrostem produkcji budowlanej. Pierwsze półrocze 2021 r. zostało zamknięte z dodatnim wynikiem, a wskaźnik produkcji budowlanej w Polsce ukształtował się na wyższym poziomie niż średnia UE.

Mocną stroną polskiego sektora budowlanego jest elastyczność i zdolność adaptacji do różnych oczekiwań inwestorów czy klientów. Nie bez znaczenia jest także silny sektor produkcyjny w polskim budownictwie. Polska jest również znaczącym wytwórcą dużej liczby materiałów budowlanych. W sektorze tym działa około 400 tys. firm świadczących usługi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

budowlane. Rynek budowlany nie mógłby się rozwijać bez odpowiedniego rynku pracy, który ma swoją specyfikę i logikę funkcjonowania.

Istotnym z punktu widzenia zasobów pracy jest fakt, że polskie firmy wykonawcze charakteryzują się m.in. posiadaniem doświadczonych kadr na dobrym poziomie, wysoką jakością wykonawstwa robót, ale również umiejętnościami projektowymi i znajomością najnowszych technologii. Firmy budowlane działające w Polsce są w stanie wygrywać przetargi i realizować skomplikowane inwestycje na rynkach zagranicznych, opierając się na know-how oraz wiodących technologiach.

Rynek pracy w budownictwie podlega szeregowi zmian. Są one wypadkową ogólnej koniunktury w gospodarce, dostępności zasobów pracy i stanu bezrobocia, cen materiałów budowlanych i marż w firmach budowlanych. Swoje oddziaływanie na ten rynek mają także polityka migracyjna oraz decyzje rządu dotyczące wysokości płacy minimalnej.

Już w 2016 r. zaznaczył się rosnący udział pracowników zza wschodniej granicy w załogach budowlanych (głównie Ukraińców i Białorusinów). W branżach, takich jak branża murarska i zbrojarska, udział obcokrajowców przekraczał często 40%. Polska stopniowo zaczęła się zmieniać z kraju o wysokiej stopie bezrobocia w kraj, w którym brakuje rąk do pracy. Średnioroczna stopa bezrobocia w budownictwie wśród pracowników fizycznych w roku 2016 wyniosła 12,1%. W 2017 r. robotnicze braki kadrowe zaczęły oddziaływać na kondycję i stabilność firm budowlanych. Bezrobocie średnioroczne oscylowało w granicach 3,6%, Do pogarszającej się sytuacji kadrowej w firmach przyczyniły się także zmiany w polityce wizowej UE w stosunku do Ukrainy. Zgoda na wjazdy Ukraińców bez wiz do każdego z krajów strefy Schengen spowodowała odpływ cenionych fachowców z Polski na Zachód. W kolejnych latach rynek pracy w budownictwie był korzystny dla pracowników. Miejsc pracy było dużo i w każdym regionie Polski. Konsekwencją takiej sytuacji był niski wskaźnik bezrobocia – w 2021 r., w odniesieniu do zasobów pracy w budownictwie, wyniósł on 1,0%. Oznacza to, że praca była dla wszystkich, którzy chcieli pracować.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że ostatnie lata nie były łatwe dla branży budowlanej. Wpłynęło na to wiele czynników. Wzrost popytu, zwłaszcza w sektorze mieszkaniowym, przyczynił się do ujawnienia braku podaży pracowników w różnych segmentach tego rynku. Do powstania niepewności na rynku budowlanym przyczynił się także wzrost cen materiałów budowlanych oraz problemy z ich dostępnością. Jeszcze więcej niepewności przyniósł okres pandemii. Szczególnie dotyczyło to wzrostu ryzyka inwestycyjnego w budownictwie komercyjnym, a szczególnie w obrębie segmentów takich jak hotele czy handel i usługi. Najlepiej z kryzysem poradził sobie z kolei segment magazynowo-logistyczny. Otrzymał on jeszcze jeden dodatkowy, pozytywny impuls do wzrostu. Stało się tak za sprawą dynamicznego rozwoju rynku e-commerce w okresie lockdownów.

Poszczególne segmenty rynku budowlanego nie były i nie są jednorodne. Jak wykazały badania, ankietowanymi pracownikami fizycznymi na tym rynku byli wyłącznie mężczyźni. W przypadku kadry zarządzającej w branży budowlanej aż 42% respondentów stanowiły kobiety. Wskazuje to, że praca w branży budowlanej staje się coraz bardziej popularna wśród kobiet. Średni wiek pracowników fizycznych w badanych przedsiębiorstwach wynosił 35 lat, natomiast mediana wieku kształtowała się na poziomie 34 lat. Dominującą grupą była grupa wiekowa w przedziale 20–29 lat. Jej udział wynosił aż 36%. Natomiast wśród kadry kierowniczej dominującą grupą wiekową były osoby w wieku 36–40 lat.

Różnica dotyczyła także stażu pracy. Wśród ankietowanych pracowników fizycznych aż 43% osób miało staż pracy w przedziale od 1 roku do 5 lat, a 17% respondentów stanowiły osoby, które pracowały od 6 do 10 lat. W przypadku kadry zarządzającej 32% respondentów mogła pochwalić się stażem pracy od 11 do 15 lat. Wskazuje to na fakt, że praca w branży budowlanej jest pracą mocno obciążającą zarówno fizycznie, jak i psychicznie. Dlatego stosunkowo niewiele osób pracuje w tym zawodzie do emerytury. Widoczna była także różnica dotycząca miejsca zamieszkania pracowników fizycznych i pracowników zarządzających. Pierwsza grupa

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

były to w przeważającej części osoby zamieszkujące tereny wiejskie, natomiast druga grupa byli to w przeważającej części mieszkańcy dużych miast.

W badanej grupie 100% osób z kadry kierowniczej miało narodowość polską, natomiast 44% pracowników fizycznych reprezentowało inne narodowości, wśród których dominowała narodowość ukraińska, białoruska i gruzińska. Najwięcej pracowników fizycznych-obcokrajowców można zauważyć wśród cieśli oraz zbrojarzy. Stanowiska najczęściej zajmowane przez kadrę zarządzającą, to inżynier budowy oraz kierownik robót. Taka segmentacja zasobów pracy wymaga zastosowania zróżnicowanych systemów zarządzania. Potwierdza to hipotezę pierwszą postawioną we wstępie publikacji.

Kolejnym czynnikiem różnicującym zasoby pracy w branży budowlanej okazał się poziom wykształcenia. Zdecydowana większość pracowników fizycznych deklarowała ukończenie zasadniczej szkoły zawodowej lub branżowej. Była to grupa licząca aż 36% respondentów. Szkołę średnią ogólnokształcącą lub technikum ukończyło 25% pracowników. Szkołę podstawową ukończyło 23% badanych. W przypadku kadry zarządzającej – były to osoby z wykształceniem wyższym. Na uwagę zasługuje fakt, iż większość respondentów posiadała wiele kursów, szkoleń oraz uprawnień budowlanych, a niektórzy także studia podyplomowe z zakresu zarządzania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów, bo aż 44%, była zatrudniona na podstawie umowy na czas nieokreślony oraz umowy na czas określony – 27%. W przypadku 15% respondentów praca wykonywana była na zasadzie samozatrudnienia, a 9% wykonywało pracę na zasadzie umowy zlecenia lub o dzieło. Rzadkością były umowy na okres próbny oraz na czas wykonywania pracy. Średnie wynagrodzenie w grupie pracowników fizycznych wynosiło 4500 zł. Wśród dużej części pracowników (48%) plasowało się ono na poziomie od 3000 zł do 4000 zł. Z badania wynika, iż zarobkami pomiędzy 4000 zł a 5000 zł oraz 5000 zł a 8000 zł mogła pochwalić się taka sama grupa pra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

cowników (po 21% respondentów). Znacznie wyższy poziom wynagrodzenia był udziałem kadry zarządzającej W sumie 40% osób miało zarobki na poziomie od 10 000 zł do 15 000 zł oraz powyżej 15 000 zł. Zarobki poniżej 6000 zł miało 30% respondentów. Pozostali pracownicy deklarowali zarobki na poziomie od 6000 zł do 8000 zł – 17% oraz w przedziale pomiędzy 8000 zł a 10 000 zł – 13%. Biorąc pod uwagę średnią krajową i przeciętne zarobki w innych branżach, zarobki kadry kierowniczej w branży budowlanej kształtowały się na wysokim poziomie i stanowiły potwierdzenie nabytych kwalifikacji i zakresu odpowiedzialności oraz zaangażowania w pracę. Potwierdza to hipotezę drugą postawioną we wstępie publikacji.

Zdecydowana większość pracowników fizycznych posiada doświadczenie zawodowe zdobyte w pracy poza granicami kraju. Natomiast około 40% chciałoby podjąć pracę za granicą ponownie. Pracownicy ci byliby skłonni wyjechać, gdyby dostali średnio ponad dwukrotnie większą pensję. Wśród pracowników kadry zarządzającej tylko niewielka grupa pracowała wcześniej za granicą, chęć wyjazdu deklaruje także bardzo niewiele osób, a głównym kierunkami wyjazdu są Stany Zjednoczone i Kanada.

W analizowanej grupie pracowników fizycznych ponad 40% posiadało własną nieruchomość. Jednocześnie tylko 7% pracowników z tej grupy była obciążona spłatą kredytów hipotecznych. Co jest również interesujące, niewielka grupa respondentów (tylko 23%) deklarowała, że ich współmałżonkowie lub partnerzy podjęli pracę zawodową. Odwrotna sytuacja dotyczyła kadry zarządzającej w branży budowlanej. Tutaj grupa posiadająca nieruchomości na własność liczyła 65% respondentów, z kolei 32% badanych posiadało kredyty hipoteczne. W zdecydowanej większości (74%) współmałżonkowie oraz partnerzy życiowi respondentów z tej grupy pracowali. Jest to sytuacja zapewne powiązana ze stylem życia, przyzwyczajeniami i środowiskiem, w jakim te osoby żyją.

Istotną kwestią w odniesieniu do zasobów pracy jest motywacja. Stanowi ona podstawową funkcję w procesie zarządzania. Najczęściej wskazywanymi przez pracowników fizycznych czynnikami motywującymi w branży budowlanej były: mieszkania służbowe, samochody służbowe,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

ubrania robocze oraz premie. Nieco inna hierarcha czynników występowała u kadry zarządzającej. Respondenci wymieniali w tym przypadku: premie, samochody służbowe oraz dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne. Jako dodatkowe czynniki motywacyjne respondenci wskazali także komputer/laptop, telefon oraz wyjazdy integracyjne. Należy tutaj wyjaśnić, iż w przypadku samochodów służbowych pracowników fizycznych są to tzw. busy dowożące pracowników do miejsca pracy, natomiast u kadry zarządzającej są to samochody osobowe. W badaniu postawiono także pytanie dotyczące czynników motywujących, jakich oczekują pracownicy. Wśród odpowiedzi najczęściej wskazano premie finansowe jako główny motywator. Kadra zarządzająca często dodawała także, że byłaby zainteresowana pakietem szkoleń. Zróżnicowany dobór czynników motywujących stanowi podstawę sukcesu w zarządzaniu zasobami pracy. Potwierdza to hipotezę trzecią postawioną we wstępie publikacji.

Wyzwaniem dla zasobów pracy w branży budowlanej okazała się sytuacja, jaka ukształtowała się po wybuchu 24 lutego 2022 r. wojny na Ukrainie. Według różnych szacunków od 80 tys. do 100 tys. pracowników z Ukrainy opuściło polskie place budów po ataku Rosji na ten kraj. Branża budowlana, w której już przed wojną na Ukrainie brakowało około 40% pracowników, stanęła przed kolejnym wyzwaniem. Zmiana uwarunkowań w rezultacie odpływu znacznych zasobów pracy może stanowić przyczynek do dalszych, pogłębionych badań naukowych i analiz.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Bibliografia

Pozycje zwarte

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2011.

Begg D. et al., *Makroekonomia*, Wyd. PWE, Warszawa 2013.

Beksiak J., *Ekonomia. Kurs podstawowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.

Benedikt A., *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Astrum, Wrocław 2003.

Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Bosworth L.D., Dawkins P., Stromback T., *Economics of the Labour Market*, Longman, Harlow 1996.

Caban W. (red.), *Ekonomia*, PWE, Warszawa 2001.

Czarnecka B., *Międzynarodowe zarzadzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Czarny B, Rapacki R., *Podstawy ekonomii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.

Czarny E., *Mikroekonomia*, Wyd. PWE, Warszawa 2006.

Czermiński A. et al., *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa SWU Dom Organizatora, Toruń 2002.

Czerniewska H., Stachurska-Marcińczak B. (red.), *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Wyd. IPISS, Warszawa 2000.

Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Domański H., *Segmentacja rynku pracy a struktura społeczna,* Ossolineum, Warszawa 1987.

Góra M., Sztanderska U., *Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.

Górska J. et al., *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2002.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Grzenkowicz N. et al., *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

Haber L.H., *Managment. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995.

Heller R., *Poradnik Menedżera: Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2020.

Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998.

Jasiński Z. (red.), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, kontrola*, Placet, Warszawa 1999.

Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Polska, Kraków-Warszawa 2007.

Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

Kaufman B. (ed.), *How Labor Markets Work: Reflections on Theory and Practice by John Dunlop, Clark Kerr, Richard Lester and Lloyd Reynolds*, Heath, Lexington, Mass. 1988.

Kerr C., *Labor Markets and Wage Determination. The Balkanization of labor Markets and Other Essays*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles–London 1977.

Kopertyńska M.W., *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na rzecz rozwoju PWSZ w Legnicy – Wspólnota Akademicka, Legnica 2002.

Kozioł L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000.

Król H. i Ludwiczyński A., (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2022.

Krugman P., Wells R., *Makroekonomia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2021.

Kryńska E., Kwiatkowski E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

Kwiatkowska W., *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.

Lindbeck A., Snower D.J., *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge 1988.

Makin P., Cooper C., Cal C., *Organizacja a kontakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2010.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002.

Makuch M. (red.), *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku*, Wrocław 2014.

Maniak G., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych teorii rynku pracy*, [w:] Kopycińska W. (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Wydawnictwo PTE, Szczecin 2003.

Mansfield E., *Podstawy makroekonomii*, Placet, Warszawa 2002.

Milewski R. (red.) *Elementarne zagadnienia ekonomii*, PWN, Warszawa 1998.

Milewski R., Kwiatkowski E. (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2005.

Milewski R., *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2003.

Nasiłowski M., *System rynkowy: podstawy mikro- i makroekonomii*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2011.

Pater R., *Analiza przebiegu i wskazań wskaźnika rynku pracy*, [w:] Drozdowicz-Bieć M. (red.), *Wskaźniki wyprzedzające*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2006.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2016.

Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.

Pissarides C.A., *Equilibrium Unemployment Theory*, MIT Press, Cambridge 2000.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Richert R., *Makroökonomik schnell erfasst*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2007.

Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltex, Warszawa 2003.

Schermerhorn J.R., *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008.

Skousen M., *Logika ekonomii*, Fijor Publishing, Warszawa 2015.

Sloman J., *Podstawy ekonomii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Stachowiak Z., Stachowiak B., *Ekonomia gospodarki rynkowej. Ujęcie instytucjonalne*, t. 3, AON, Warszawa 2009.

Szcześniak M., *Wyzwania etyczne coacha w zarzadzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Zieliński M., *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.

Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

Artykuły i inne materiały

Abioye S.O. et al., *Artificial intelligence in the construction industry: A review of present status, opportunities and future challenges*, „Journal of Building Engineering" 2021, Vol. 44, 103299, https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.103299.

Bourassa-Viau S., Garon J.-D., Haeck C., *Educational choices and labour market outcomes in times of crisis*, „Economics of Education Review" 2022, Vol. 88, 102234, https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2022.102234.

Budownictwo 2021, GUS, Warszawa 2022.

Choe S., Seo W., Kang Y., *Inter- and intra-organizational safety management practice differences in the construction industry*, „Safety Science" 2020, Vol. 128, 104778, https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104778.

Ciekanowski Z., *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika,* „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach" 2012, nr 21 (94), s. 131–141.

Construction market in CEE countries 2022, PMR Market Experts report 2022.

Crane L.D., Hyatt H.R., Murray S.M., *Cyclical labor market sorting*, „Journal of Econometrics" 2022, ttps://doi.org/10.1016/j.jeconom.2021.12.015.

Efekty działalności budowlanej w 2020 r., GUS, Warszawa 2021.

Gamayunova O., *The Labor Market in the Construction Industry: Demand, Supply, Professional Training*, „Procedia Engineering" 2015, Vol. 117, pp. 1058–1064, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.236.

Ghodrati N., Yiu T.W., Wilkinson S., *Unintended consequences of management strategies for improving labor productivity in construction industry*, „Journal of Safety Research" 2018, Vol. 67, pp. 107–116, https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.09.001.

Graboviy P., *Methods of Motivation Improvement and Effectiveness Increase on the Example of Construction Industry Enterprises*. „Procedia Engineering" 2016, Vol. 165, pp. 1520–1528, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.888.

Holmström B., Milgrom P., *Multi-Task Principal Agent Analysis*, „Journal of Law, Economics and Organization" 1991, no. 7, pp. 24–52.

Holmström B., Milgrom P., *The Firms as an Incentive System*, „American Economic Review" 1994, no. 84, pp. 76–90.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Kim S. et al., *Cultural differences in motivation factors influencing the management of foreign laborers in the Korean construction industry*, „International Journal of Project Management" 2015, 33(7), pp. 1534–1547, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.002.

Kowalska K., *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa" 2005, Vol. 7–8, s. 45–64.

Kwartalnik „Budownictwo, Technologie, Architektura" (BTA) „Popyt na pracę w 2007 roku", Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.

Labaran Y.H. et al., *Carbon footprint management: A review of construction industry*, „Cleaner Engineering and Technology" 2022, Vol. 9, 100531, https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100531.

Maslow A., *A theory of Human Motivation*, „Psychological Review" 1943, no. 50, pp. 370–396.

Neckermann S., Frey B.S., *And the winner is...? The motivating power of employee awards*, „The Journal of Socio-Economics" 2013, Vol. 46, pp. 66–77, https://doi.org/10.1016/j.socec.2013.06.006.

Nnaji C., Jin Z., Karakhan A., *Safety and health management response to COVID-19 in the construction industry: A perspective of fieldworkers*, „Process Safety and Environmental Protection" 2022, Vol. 159, pp. 477–488, https://doi.org/10.1016/j.psep.2022.01.002.

Pater R., *Wskaźniki wyprzedzające dla rynku pracy*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH" 2011, nr 87, s. 117–140.

Rafindadi A.D. et al., *Analysis of the causes and preventive measures of fatal fall-related accidents in the construction industry*, „Ain Shams Engineering Journal" 2022, 13(4), 101712, https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101712.

Ranking budowlany Unii Europejskiej – Budindex 2020/2021, Budimex, Warszawa 2021.

Raport: 10 najbardziej poszukiwanych zawodów na świecie, Manpower, 2008.

Raport: Budownictwo polskie w latach 2009–2019, Porozumienie dla Bezpieczeństwa w Budownictwie, Warszawa 2020, *Rynek nieruchomości magazynowych w Polsce*, raporty za poszczególne lata opracowane przez JLL i Cushman & Wakefield.

Taghavi E. et al., *Identifying and prioritizing the effective factors in the implementation of green supply chain management in the construction industry*, „Sustainable Operations and Computers" 2021, Vol. 2, pp. 97–106, https://doi.org/10.1016/j.susoc.2021.05.003.

Westley Ch., Schmidt B.H., *Efficiency Wages: A Critical Assessment*, „Journal of Labor Research" 2003, Vol. 24, no. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Strony internetowe

https://itwiz.pl/5-trendow-na-rynku-pracy-w-2021-roku/.

https://poradnikpracownika.pl/-rynek-pracy-w-polsce.

https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2020,4,1.html.

https://www.gov.pl/web/rodzina/poziom-bezrobocia-rejestrowanego-na-koniec-2021-roku-pierwsza-taka-sytuacja-od-ponad-trzech-dekad.

https://www.money.pl/gielda/personnel-service-68-firm-nie-jest-gotowa-na-wdrozenie-automatyzacji-6511785508988545a.html.

https://www.morganphilips.com/pl/insighty/5-zmian-na-rynku-pracy-kt243rewymusi%C5%82a-pandemia-koronawirusa?fbclid=IwAR39UKJJ-ZYR7RbDYn2TESGEEBkkhLxol-Kqel4VHTgdEE_0nPI5Fd3txnMQ.

https://www.muratorplus.pl/biznes/raporty-i-prognozy/rynek-budowlany-2022-prognozy-aa-bC1v-s9S9-SGsy.html.

Potencjalne skutki wprowadzenia ustawy o uproszczeniu procesu inwestycyjnego dla polskiej gospodarki, REAS i Deloitte Legal, 2017, http://www.reas.pl/publikacje.

Raport HR 2020 – kompetencje przyszłości, https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/raport-hr-2020-kompetencje-przyszlosci?fbclid=IwAR0_1jI90JgZCMpmn3CwfVhHk7AM4qNztxkFyA-nqJJd72hE0VxNQqiN1xP4.

Raport *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań*, wrzesień 2021, https://www.parp.gov.pl/index.php/component/publications/publication/1546.

Rynek pracy w budownictwie 2016–2021, https://www.wielkiebudowanie.pl./go.live.php/PL-H716/rynek-pracy-w-budownictwie.html.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Załączniki

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankietowy (dla pracowników fizycznych)

Na potrzeby badania „Zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej". Badanie wykonuje zespół badawczy składający się z pracowników Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

1. Rok urodzenia:

   .....

   (Proszę wpisać pełny – czterocyfrowy – rok urodzenia)

2. Jaki jest najwyższy osiągnięty przez Pana/Panią poziom wykształcenia?

   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

   – podstawowy

   – gimnazjalny

   – zasadniczy zawodowy lub branżowy

   – średni ogólnokształcący lub techniczny

   – wyższy z tytułem licencjata lub inżyniera

   – wyższy z tytułem magistra lub magistra inżyniera

3. Ile wynosi Pana/Pani staż pracy? .....

   (Proszę wpisać liczbę lat)

4. Na jakim stanowisku jest Pan/Pani obecnie zatrudniony/a?

   (Proszę wpisać nazwę aktualnego stanowiska) .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

5. Jaka jest Pana/Pani narodowość? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – polska
   – ukraińska
   – białoruska
   – litewska
   – łotewska
   – inna (jaka: .....)

6. Jaka jest wielkość miejsca Pana/Pani zamieszkania?
   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – wieś
   – małe miasto (do 20 tys. mieszkańców)
   – średnie miasto (od 20 do 99 tys. mieszkańców)
   – duże miasto (od 100 do 500 tys. mieszkańców)
   – wielkie miasto (powyżej 500 tys. mieszkańców)

7. Czy Pana/Pani współmałżonek lub partner pracuje zawodowo?
   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – tak
   – nie
   – nie posiadam współmałżonka ani partnera

8. W jakiej formie Pan/Pani jest zatrudniony/a w obecnym przedsiębiorstwie?
   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – umowa o pracę na czas nieokreślony
   – umowa o pracę na czas określony
   – umowa o pracę na okres próbny
   – umowa o pracę na czas wykonania określonej pracy
   – umowa zlecenie lub o dzieło
   – umowa agencyjna
   – samozatrudnienie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

9. W ilu przedsiębiorstwach Pan/Pani dotychczas pracował/a:

(Proszę wpisać liczbę przedsiębiorstw) .....

10. Czy w przyszłości planuje Pan/Pani zmienić pracę?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

11. Czy kiedykolwiek Pan/Pani pracował za granicą?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

12. Czy w przyszłości zamierza Pan/Pani podjąć pracę za granicą?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

13. O ile procent musiałoby wzrosnąć Pana/Pani wynagrodzenie, aby podjął/podjęła Pan/Pani pracę za granicą? (Proszę wpisać wartość procentową) .....

14. Ile godzin średnio pracuje Pan/Pani w ciągu dnia? .....

(Proszę wpisać liczbę godzin)

15. Jakie jest Pana/Pani wynagrodzenie?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– poniżej 3000 zł

– 3000–4000 zł

– 4000–5000 zł

– 5000–8000 zł

– powyżej 8000 zł

16. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze swoich zarobków w branży budowlanej?
(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– zdecydowanie tak

– raczej tak

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

– trudno powiedzieć

– raczej nie

– zdecydowanie nie

17. Do jakiego wieku planuje Pan/Pani pracować w branży budowlanej?

(Proszę wpisać liczbę godzin) .....

18. Czy jest Pan/Pani właścicielem lub współwłaścicielem mieszkania lub domu jednorodzinnego?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

19. Czy aktualnie posiada Pan/Pani kredyt hipoteczny (mieszkaniowy)?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

20. Jak ocenia Pan/Pani warunki socjalne w obecnym miejscu zatrudnienia?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– bardzo dobrze

– dobrze

– trudno powiedzieć

– źle

– bardzo źle

21. Czy w obecnym miejscu zatrudnienia ma Pan/Pani możliwość awansu?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

22. Jakie świadczenia dodatkowe dostaje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie?
(Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi)

– dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne

– mieszkanie służbowe

– premie finansowe

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

– samochód służbowy
– ubrania robocze
– ekwiwalent za odzież
– inne

23. Jaki czynnik, który uległ zmianie w czasie trwania pandemii uważa Pan/Pani za najbardziej uciążliwy? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
– warunki pracy
– wynagrodzenie
– czas pracy
– nie odczuwam, żadnych zmian

24. Co zmieniłby Pan/Pani w swojej pracy?

.....

.....

.....

.....

25. Jakie czynniki motywują Pana/Panią do pracy w branży budowlanej? (Proszę wybrać co najwyżej 3 odpowiedzi)
– dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne
– mieszkanie służbowe
– premie finansowe
– samochód służbowy
– ubrania robocze
– ekwiwalent za odzież

Bardzo dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza ankiety.

Zespół badawczy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankietowy (dla kadry zarządzającej)

Na potrzeby badania „Zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej". Celem pracy badawczej jest zbadanie zasobów pracy w branży budowlanej, jak również czynników kształtujących te zasoby. Badanie wykonuje zespół badawczy składający się z pracowników Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Ankieta jest anonimowa.

1. Rok urodzenia: .....

   (Proszę wpisać pełny – czterocyfrowy – rok urodzenia)

2. Płeć (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

   – kobieta

   – mężczyzna

3. Jaki jest najwyższy osiągnięty przez Pana/Panią poziom wykształcenia?

   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

   – podstawowy

   – gimnazjalny

   – zasadniczy zawodowy lub branżowy

   – średni ogólnokształcący lub techniczny

   – wyższy z tytułem licencjata lub inżyniera

   – wyższy z tytułem magistra lub magistra inżyniera

4. Czy ukończył Pan/Pani studia podyplomowe w branży budowlanej?
   Jeśli tak, to jakie? .....

5. Czy ukończył Pan/Pani kursy lub szkolenia zawodowe/ doszkalające.
   Jeśli tak, to jakie? .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

6. Ile wynosi Pana/Pani staż pracy w branży budowlanej: .....
   (Proszę wpisać liczbę lat)

7. Na jakim stanowisku jest Pan/Pani obecnie zatrudniony/a?
   (Proszę wpisać nazwę aktualnego stanowiska) .....

8. Jaka jest Pana/Pani narodowość? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – polska
   – ukraińska
   – białoruska
   – litewska
   – łotewska
   – turecka
   – inna (jaka: .....)

9. Jaka jest wielkość miejsca Pana/Pani zamieszkania?
   (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
   – wieś
   – małe miasto (do 20 tys. mieszkańców)
   – średnie miasto (od 20 do 99 tys. mieszkańców)
   – duże miasto (od 100 do 500 tys. mieszkańców)
   – wielkie miasto (powyżej 500 tys. mieszkańców)

10. Czy Pana/Pani współmałżonek lub partner pracuje zawodowo?
    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)
    – tak
    – nie
    – nie posiadam współmałżonka ani partnera

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

11. W jakiej formie Pan/Pani jest zatrudniony/a w obecnym przedsiębiorstwie?

    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – umowa o pracę na czas nieokreślony

    – umowa o pracę na czas określony

    – umowa o pracę na okres próbny

    – umowa o pracę na czas wykonania określonej pracy

    – umowa zlecenie lub o dzieło

    – umowa agencyjna

    – samozatrudnienie

12. W ilu przedsiębiorstwach Pan/Pani dotychczas pracował/a w branży budowlanej:

    (Proszę wpisać liczbę przedsiębiorstw) .....

13. Czy w przyszłości planuje Pan/Pani zmienić pracę na inne przedsiębiorstwo?
    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – tak, na inne przedsiębiorstwo w branży budowlanej

    – tak, na przedsiębiorstwo w innej branży

    – nie planuję

14. Czy kiedykolwiek Pan/Pani pracował za granicą w branży budowlanej?

    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości. Na pytanie należy udzielić odpowiedzi tylko w przypadku zaznaczenia odpowiedzi „polska" w pytaniu 8)

    – tak – nie

15. Czy w przyszłości zamierza Pan/Pani podjąć pracę za granicą w branży budowlanej?
    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – tak – nie

16. Jeśli tak, to w jakim państwie? .....

    (Proszę wpisać kierunek migracji)

17. O ile procent musiałoby wzrosnąć Pana/Pani wynagrodzenie, aby podjął/podjęła Pan/Pani pracę za granicą?

    (Proszę wpisać wartość procentową) .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

18. Ile godzin średnio pracuje Pan/Pani w ciągu dnia?

    (Proszę wpisać liczbę godzin) .....

19. Jakie jest Pana/Pani wynagrodzenie brutto?
    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – poniżej 6000 zł

    – od 6000 do 8000 zł

    – od 8000 do 10000 zł

    – od 10000 do 15000 zł

    – powyżej 15000 zł

20. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze swoich zarobków w branży budowlanej?
    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – zdecydowanie tak

    – raczej tak

    – trudno powiedzieć

    – raczej nie

    – zdecydowanie nie

21. Do jakiego wieku planuje Pan/Pani pracować w branży budowlanej?

    (Proszę wpisać wiek) .....

22. Czy aktualnie poszukuje Pan/Pani innej pracy w branży budowlanej?

    (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

    – tak – nie

23. Ilu Pan/Pani jest właścicielem lub współwłaścicielem nieruchomości: mieszkania, domu jednorodzinnego lub segmentu? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości i wpisać liczbę)

    – mieszkań .....

    – domów jednorodzinnych .....

    – segmentu .....

    – nie posiadam nieruchomości

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

24. Czy aktualnie posiada lub posiadał Pan/Pani kredyt hipoteczny (mieszkaniowy)? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

25. Jak ocenia Pan/Pani warunki socjalne w obecnym miejscu zatrudnienia?

(Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– bardzo dobrze

– dobrze

– trudno powiedzieć

– źle

– bardzo źle

26. Czy w obecnym miejscu zatrudnienia ma Pan/Pani możliwość dalszego awansu? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– tak – nie

27. Jakie świadczenia dodatkowe dostaje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie? (Proszę zaznaczyć jedną lub kilka odpowiedzi)

– dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne

– mieszkania służbowe

– premie finansowe

– samochód służbowy

– ubrania robocze

– bony okolicznościowe

– karty Multisport

– ekwiwalent za odzież

28. Które czynniki uległy zmianie w czasie trwania pandemii i które z nich uważa Pan/Pani za najbardziej uciążliwe? (Proszę wybrać jedną z poniższych możliwości)

– warunki pracy

– wynagrodzenie

– czas pracy

– nie odczuwam żadnych zmian

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

29. Co zmieniłby Pan/Pani w swojej pracy?

.....

.....

.....

.....

30. Jakie czynniki motywują Pana/Panią do pracy w branży budowlanej?

(Proszę uporządkować według rangi)

– dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne
– mieszkania służbowe
– premie finansowe
– samochód służbowy
– ubrania robocze
– bony okolicznościowe
– karty Multisport
– ekwiwalent za odzież

Bardzo dziękujemy za wypełnienie kwestionariusza ankiety.

Zespół badawczy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Załącznik nr 3

Wywiad ekspercki z kadrą zarządzającą

Na potrzeby badania „Zarządzanie zasobami pracy w przedsiębiorstwach branży budowlanej". Celem pracy badawczej jest zbadanie zasobów pracy w branży budowlanej, jak również czynników wpływających na ten rynek. Badanie wykonuje zespół badawczy składający się z pracowników Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach oraz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

1. W jakiej wielkości przedsiębiorstwie Pan/Pani pracuje lub jest jego właścicielem?
   – małe
   – średnie
   – duże

2. Jak ocenia Pan/Pani rynek pracy w branży budowlanej w Polsce?
   .....

3. Czy zauważył Pan/Pani zmiany na rynku pracy w czasie pandemii?
   .....

4. Jak ocenia Pan/Pani obecne i planowane zmiany prawno-organizacyjne w branży budowlanej?
   .....

5. Jak według Pana/Pani będzie kształtowała się relacja między dostępna siłą roboczą a zapotrzebowaniem na nią na rynku w najbliższym czasie?
   .....

6. Jakie czynniki motywacyjne stosuje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie?
   .....

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

7. Jakie zawody najczęściej poszukuje Pan/Pani w swoim przedsiębiorstwie?

   .....

8. Jakie zawody są najłatwiej dostępne na rynku branży budowlanej?

   .....

9. Czy w Pan/Pani przedsiębiorstwie jest duża rotacja pracowników?

   .....

10. Jak ocenia Pan/Pani wynagrodzenie w branży budowlanej?

    .....

11. Jak poniższe czynniki wpływają na funkcjonowanie firm w branży budowlanej?
    – inflacja
    – płaca minimalna
    – świadczenia społeczne
    – podatki
    – inne

12. Jak ocenia Pan/Pani zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstw w branży budowlanej w dobie pandemii?

    .....

13. Czy zatrudnia Pan/Pani obcokrajowców? Jeżeli tak, to jakie problemy występują w związku z ich zatrudnieniem?

    .....

14. Czy na rynku polskim jest duża konkurencja ze strony firm zagranicznych?

    .....

Bardzo dziękujemy za udzielenie odpowiedzi.

Zespół badawczy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CONSTRUCTION INDUSTRY COMPANIES

Abstract

The study focuses on the assessment of the human resources management in the construction industry. The factors influencing the development of the labor market as well as barriers limiting the changes were analyzed. Empirical data obtained as a result of a survey and expert interviews conducted in construction industry companies were the main source of information. Empirical studies were supported by the literature on the subject, and the analysis of the available statistical data on the labor market in the construction industry. The labor market in the construction industry is under enormous changes. The changes are due to the general economic situation, the availability of labor resources, unemployment, the price of construction materials development, and the margins in construction companies. Migration policy and government decisions regarding the minimum wage also have an impact on this market. Individual segments of the construction market were not and are not homogeneous. Research has shown that 100% of the management teams were of Polish nationality, while 44% of the blue-collar workers were of other nationalities, dominated by Ukrainian, Belarusian, and Georgian nationality. The highest number of foreign blue-collar workers can be noticed among carpenters and steel workers. The positions most often occupied by the management staff are construction engineers and project managers. Such a segmentation of labor resources requires the use of various management systems. An important issue with regard to human resources is motivation. It is a fundamental function in the management process. Among the answers, financial bonuses were most often indicated as the main incentive. Management teams often added that they would be interested in training and development packages. A diverse selection of motivating factors is the basis for success in human resources management.

Keywords

human resources management, incentives, construction industry enterprises, management staff, labor resources

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 18605213A3262323